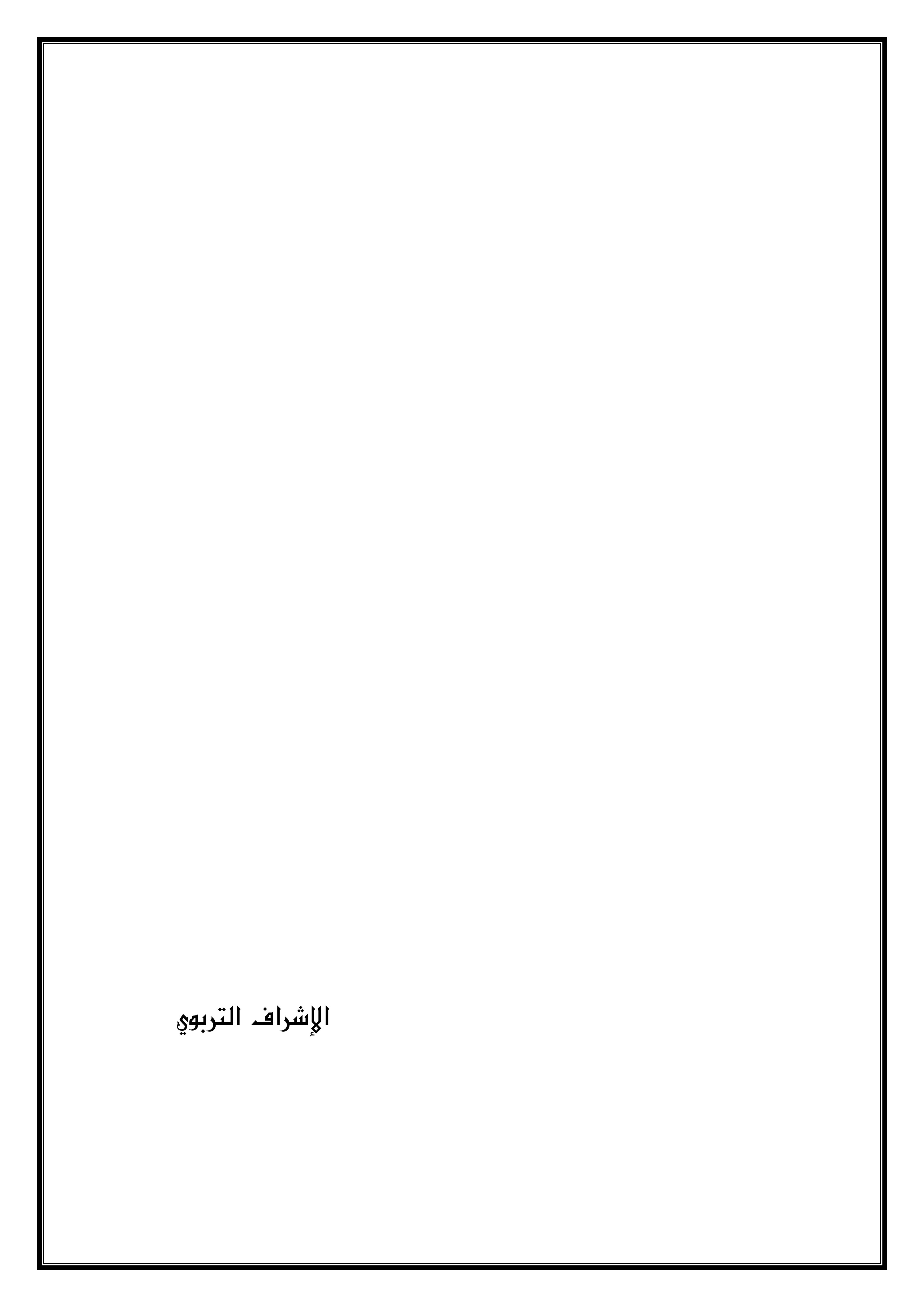


الإشراف التربوي

الطبعة الأولى

١٤٣٥هـ - ٢٠١٤م

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(٢٠١٤/٤/١٩٠٦)

٣٧١,٣٠٢
قاسم، جميل أمين
الإشراف التربوي/ جميل أمين قاسم ._ عمان: دار المأمون للنشر والتوزيع، ٢٠١٤ .
(١٩٦) ص
ر.أ: (٢٠١٤/٤/١٩٠٦).
الواصفات: /الإشراف التربوي//الإدارة التعليمية/

❖ يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

ISBN 978 – 9957 - 77 - 319 - 9 (ردمك)

دار المأمون للنشر والتوزيع
العبدلي - عمارة جوهرة القدس
تلفاكس: ٤٦٤٥٧٥٧
ص.ب: ٩٢٧٨٠٢ عمان ١١١٩٠ الأردن
E-mail : daralmamoun2005@hotmail.com

الإشراف التربوي

تأليف

جميل أمين قاسم

«خبير تربوي»



دار المأمون للنشر والتوزيع

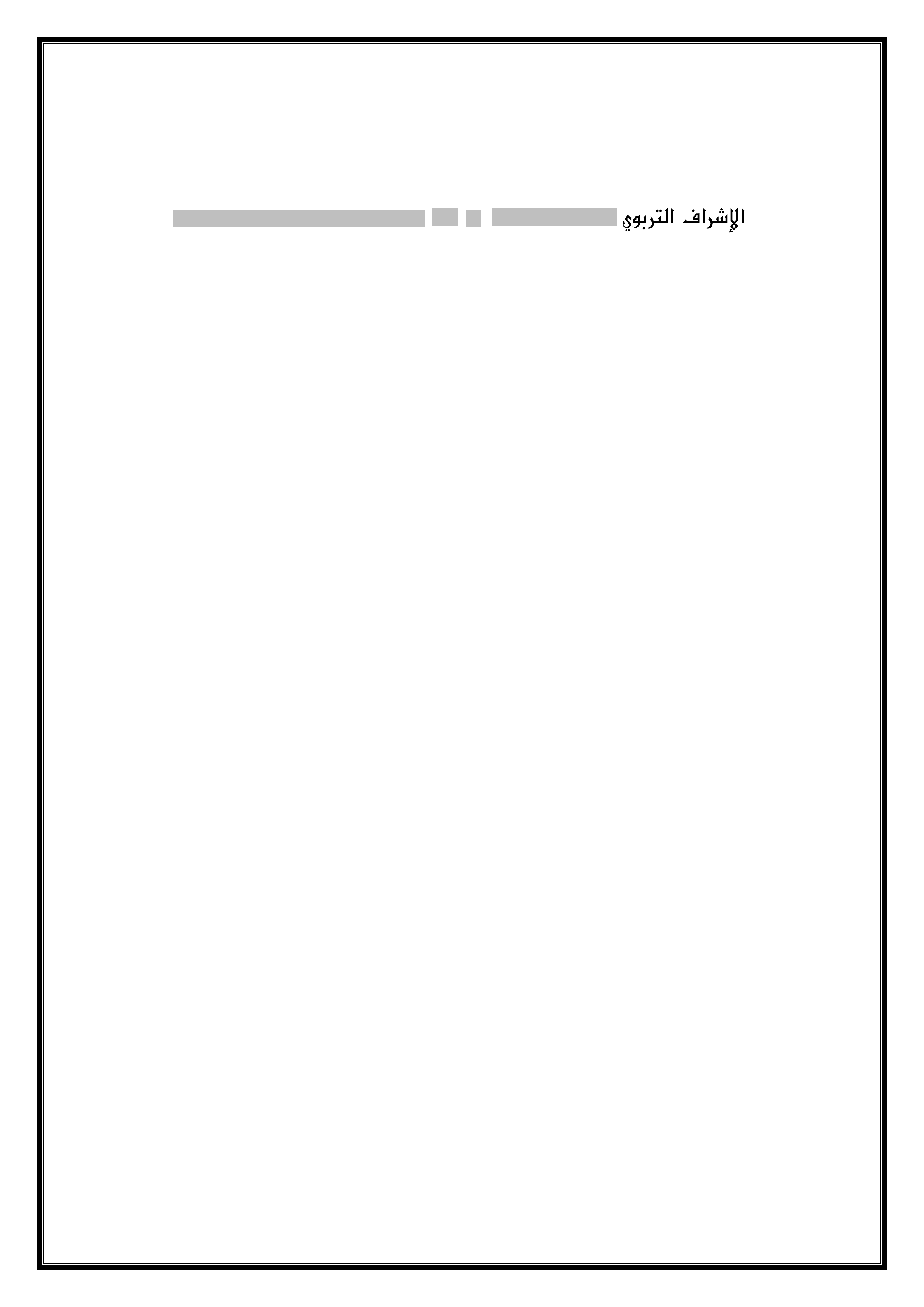
بسم الله الرحمن الرحيم



المؤلف جميل أمين قاسم

الباب الأول
الإشراف التربوي

- تقديم.
- الإشراف التربوي في الأردن.
- تعريف الإشراف التربوي.
- مجالات العمل الإشرافي.
- أهداف وخصائص الإشراف التربوي.
- عناصر أساسية للعملية الإشرافية.
- مجالات العمل الإشرافي.
- لماذا الإشراف التربوي.



الإشراف التربوي

كلمة مدير عام المدارس العمرية

العملية التعليمية التعلمية عملية إنشائية اجتماعية أكاديمية نفسية، ذات نتاجات قيمة تنعكس على حياة أفرادها ومجموعاتهم وعلى المجتمع المحلي كاملاً، حياة المجتمع الأردني مبنية على نتاجات العملية التربوية فيه.

هذه النتاجات تحتاج عناصر أساسية متفاعلة قادرة على تحقيقها لتكون مؤثرة تقود لبناء فرد صالح في مجتمع قائم على الصلاح والتقوى والعمل والعلم، قادر على مواجهة الحياة بكل متغيراتها الايجابية والسلبية، ومن أهم هذه العناصر بالإضافة للطالب والمعلم والبيئة التعليمية والمنهاج هو المشرف التربوي.

ذاك الخبير التربوي، ذو الكفاءة العلمية والأكاديمية، والتربوية والقِّيم والحكيم والمطور للعملية التربوية، وهو قائد العملية الإشرافية في المدرسة، تلك العملية التي (تتابع وتراقب وتطور وتقيم وتَحكمُ) من قبل المشرفين التربويين سواء في مديريات التربية أو المدارس، خاصة إذا كان القائمون عليها من تربويين قادة يطبقون المنحى العملي في إدارة العملية التربوية.

والإشراف التربوي في المدارس العمرية، قائم على بناء المشرفين التربويين من كوادر المدارس الملتزمين والأكفاء، ثم تدريبهم وتطوير أدائهم على عملية الإشراف، طبقوها عملياً وتدريجياً مع زملائهم المعلمين في المدارس سيما وأنهم مارسوا الإشراف لسنوات عدة وهم يعملون معلمين بنصاب قليل من الحصص.

والعملية الإشرافية في العمرية، وصلت الآن إلى وحدات إشرافية في كل مدرسة من مدارس المؤسسة، كل وحدة مؤلفة من مساعد فني ومجموعة من المشرفين التربويين (نطلق عليهم منسقين تربويين) يمارسون عملية الإشراف كاملاً بالإضافة لالتصاقهم بعملية التعليم جزئياً.

هذه الوحدات ترتبط مباشرة مع المدير الفني في المدارس، وأنا أشيد بجهود المدير الفني مؤلف هذا الكتاب الذي وظف كل خبراته على مدى أربعة عشر عاماً لبناء وتطوير وتثبيت الإدارة الفنية بكل مستوياتها في المدارس، ولقد قدمت للدائرة الفنية كل الدعم والتقدير، ولهم مني كل الشكر والتقدير.

وأنا مطمئن أن العملية التعليمية التربوية في المدارس العمرية، بيئة قائمة على أسس راسخة مما يضمن استمرار تطورها وتميزها.

مدير عام المدارس العمرية

أ. هشام عبد المعطي

تقديم المؤلف

مرت عملية متابعة وتقويم التعليم في المدارس الأردنية خلال نصف القرن الماضي بمراحل ومسميات عدة، جميعها تهدف إلى متابعة وتقويم عملية التعليم في المدارس الأردنية.

ففي الخمسينات والستينات من القرن الماضي، كانت العملية تتسم بنوع من التفتيش على عمل المعلم والتربوي بشكل عام فنياً كان أم إدارياً، وكان من يقوم بعملية التفتيش على أداء العامل في التربية يسمى **مفتشاً** سواء كان مفتشاً متخصصاً – مفتش اللغة العربية – ولكل مادة كان هناك مفتش خاص وإن كان يتابع العملية الإدارية يسمى "**مفتشاً إدارياً**"، وكانت طريقة المتابعة تقوم على إحصاء الأداء الجيد وغير الجيد، ويبنى على ذلك تقويم العامل التربوي تثبيتاً في الوظيفة أو أبعاداً عن الوظيفة، ولم يكن التفتيش ليقدم للتربوي ما يساعده في تطوير أدائه، وترسيخ نجاحاته.

تم تطور المفهوم فأخذ نوعاً من توجيه المعلم أو التربوي إلى الأفضل في عمله وذلك من خلال المتابعة المعلنة وغير المعلنة، فأصبح القائم على عملية التوجيه يسمى **موجهاً تربوياً** – موجه لغة عربية – ولكل مادة موجهاً خاصاً، وأصبح هذا الموجه بالإضافة لتقويم وتقييم أداء المعلم وتحديد عقوبة أو مكافأة، يقدم النصح والإرشاد والتوجيه للمعلم، والذي له أثره في نقل المعلم من مستوى أداء إلى مستوى أفضل.

وفي أواخر ثمانينات القرن الماضي، وانعقاد مؤتمرات التطوير التربوي وانفتاح التربية والتعليم الأردنية على التربية والتعليم العالمية، اتخذت عملية تقويم وتطوير أداء المعلمين منحى جديداً، حيث اشتملت على جوانب أوسع واستراتيجيات أكثر شمولاً، فقد أصبحت تهتم بكل جوانب العملية التعليمية، وابتعدت عن رصد السلبيات وتوثيقها، إلى الاهتمام بنقل المعلم من مستوى إلى مستوى أفضل في كل مجال من مجالات التعلم والتعليم.

أصبحت العملية تهتم بالمعلم وظيفياً واجتماعياً، تهتم بتدريب المعلم ومساعدته، وأصبح القائم على عملية التعلم والتعليم في المدارس يسمى "**مشرفاً تربوياً**" ولكل مادة مشرفها الخاص أي يشرف ويقدم النصيحة والإرشاد والبديل الأفضل للمعلم، مركزاً على الطالب وأثر التعلم عليه، واتخذ هذا البعد مجالات مختلفة، المشرف المقيم في المدرسة والمشرف المركزي، حيث أصبحت كثير من المدارس الخاصة تؤسس وتبني كوادر إشرافية خاصة بها.

ولازالت مديريات التربية الحكومية تعمل بنظام المشرف المركزي فيها والذي يتنقل بين المدارس يومياً، ومن حسنات الإشراف في هذه الفترة أن المشرف التربوي أصبح مدرباً تربوياً وله دور أساسي في تدريب معلميه على المهارات الأكاديمية والتربوية التقليدية والأساسية المتبعة، وكذلك على التجديدات التربوية المتلاحقة.

وهذا الكتاب يتحدث في مجمله عن الإشراف التربوي القائم حالياً في مدارس وزارة التربية والتعليم والمدارس الخاصة الأردنية والمتبع في معظم الدول العربية المحيطة.

والمشرفون التربويون هم خبراء تربويين، مؤهلون أكاديمياً ومسلكياً، أصحاب خبرات متنوعة ومتميزة في عملية التعليم، يخضعون قبل تعيينهم إلى اختبارات ومقابلات، تساعد في اختيار الأفضل، وفي الوقت الحاضر أصبح العبء اكبر وأصعب نظراً لتراجع عملية تأهيل المعلمين في الجامعات والكليات التربوية، ولعدم خضوعهم لعملية تدريب سابقة لممارسة مهنة التعليم.

وأنا أضع هذا الكتاب بين أيدي الإخوة التربويين، وأخص منهم المشرفين التربويين والمعلمين، راجياً من الله أن ينال الرضى والقبول والاستفادة منه في تطوير الأداء وبناء علاقة متينة بين المشرف والمعلم.

والله الموفق،،،

المؤلف

جميل أمين قاسم

الإشراف التربوي في الأردن

هناك نوعان من الإشراف التربوي في الأردن:

الأول: إشراف مركزي:

يقوم على تعيين خبراء تربويين متخصصين في كل مديرية تربية والتعليم يتابعون عملية التعلم والتعليم ويطورونها من خلال المتابعات الميدانية والزيارات الصفية أو من خلال التدريب المركزي في كل مديرية، حيث يكون تواصل المشرف مع معلميه محدوداً زمنياً ومهنياً، لكثرة عدد المعلمين الخاصين بكل مشرف ولبرنامج التواصل المحدود الذي تتحكم به مواصلات مديرية التربية، حيث تعيق أداء المشرف التربوي لمهمته، وحيث لا تخطيط مشترك ولا متابعة منتظمة، وبالتالي هدف الإشراف هنا في عمقه تقويماً لأداء المعلم بمعنى كتابة تقارير تنتقد أو تمدح المعلم، ذات مردود محدود جداً على عملية التعلم وتطويرها عند الطلبة والمعلمين، وينقص هذا النوع من الإشراف تفاعل المشرف مع العملية التعليمية تفاعلاً منتظماً ومعمقاً، خاصة فيما يتعلق بانعكاس عملية التعلم والإشراف على الطلبة تحصيلاً وسلوكاً.

والثاني: إشراف مقيم:

اتجهت بعض المدارس (الخاصة) في الأردن إلى إيجاد إشراف خاص بالمؤسسة ومدرستها أو مدارسها ومتخصص وذو كفاءات عالية، يتواجد ويتعامل مع المعلمين لحظة بلحظة ومهارة بمهارة، يقدم التوجيه والدعم والمشاركة في التخطيط والتطبيق وربط ذلك الإشراف بالتدريب المباشر في داخل المؤسسة، فكل مشرف هو مدرب يقوم بتدريب معلميه بعد أن يكتشف حاجاتهم، وهنا يستطيع المشرف أن يتابع عملية تطوير أداء معلميه بعمق وفاعلية أكثر، وأن يتفاعل معها ويلاحظ انعكاسها على الطلبة تحصيلاً وسلوكاً ويقدم الحلول المباشرة والسريعة بانتظام وتعمق.

أما الإشراف في المدارس العمرية (نموذج للمدارس الخاصة) يقوم على الأسس التالية:

١. وجود دائرة فنية تعنى وتهتم بالعملية التعليمية التعلمية بكل عناصرها.
٢. وجود وحدة فنية متكاملة في كل مدرسة مكونة من مساعد فني للمدير الفني ومجموعة من المنسقين التربويين المتخصصين في كل مادة قادرين

على ممارسة عملية الإشراف وهذه الوحدات:

- **وحدة الروضة:** مساعدة فنية ومنسقة فنية.
- **وحدة المدرسة الأساسية:** مساعدة فنية وست منسقات.
- **وحدة ثانوية البنات:** مساعدة فنية وثماني منسقات.
- **وحدة ثانوية البنين:** مساعد فني وثماني منسقين.

يعمل المساعد الفني والمنسق وفق لائحة تنظيمية تبين مهامه وواجباته.

إجراءات العمل في مجال الإشراف التربوي في المدارس العمرية:

١. **مرحلة التخطيط:**

- يضع المدير الفني خطته السنوية التي تستمد عناصرها وفعالياتها من خطة الإدارة العامة ويوزعها بعد مناقشتها مع المساعدين الفنيين.
- يعمل المساعدون الفنيون كلٌ في مجال اختصاص مدرسته لوضع خطة عمل قسم الإشراف في مدرسته مستفيداً من خطة الإدارة الفنية ويناقشها ويوزعها على المنسقين في مدرسته.
- يضع كل منسق خطة قسمه مستفيداً من خطة المساعد الفني في مدرسته ويناقشها ويوزعها على المعلمين التابعين له.
- يضع معلمو كل مبحث خططهم مستفيدين من خطة منسقهم.

٢. **مرحلة المتابعة والتطبيق:**

- يعمل المنسق مع معلمه ويتابعه في تطبيق خطته من خلال الاستراتيجيات التالية:
  - تقديم التدريب اللازم على التجديدات والحاجات وأساسيات التعليم.
  - التوجيه والإرشاد: من خلال زيارات توجيهية صفية، مقابلات، ندوات، نشرات، بناء مشاريع وأنشطة وأوراق عمل.
- مرحلة التقويم: من خلال ملاحظات تقويمية وزيارات تقويمية لأعمال المعلم داخل الغرفة الصفية ومتابعة الفعاليات اللازمة لعملية التعلم خارج الصف والتقويم يكون فترياً أي كل شهرين، وفي نهاية العام.

وباختصار يقدم الإشراف التربوي للمعلم:

التدريب اللازم والكافي، الإرشاد والتوجيه والمشاركة في العمل، نماذج وتطبيقات عملية يستفيد منها المعلم، تبادل خبرات بين المعلمين عامة وخاصة،

رصداً علمياً ومنظماً لفعاليات التعليم الصفية وغير الصفية، وبالتالي حكماً عادلاً على أداء المعلمين، ويبني خطة تطوير لأداء كل معلم على مهماته.
ويقدم للمدرسة آلية منظمة متواصلة عمودياً وأفقياً مع الإدارة المدرسية والإدارة الفنية وللطالب تعلماً وتعليماً سليماً وتقويماً مبنياً على معايير صادقة وثابتة.

لماذا الإشراف التربوي وما الحاجة إليه؟

تبدو أهمية الإشراف التربوي من خلال:

- لم تعد التربية والتعليم محاولات ارتجالية عشوائية بل عملية منظمة لها نظرياتها ومدارسها الفكرية المتعددة.
- حاجة الإنسان للتعاون والمساعدة، والمعلم بحاجة للمشرف كونه مستشاراً مشاركاً فضلاً عن أن عمل المشرف في كثير من جوانبه مكمل ومتمم لعمل المعلم.
- الثغرات البارزة في تأهيل المعلمين لمهنة التعليم مما يستدعي وجود مخطط ومدرب ومرشد وهذا يتحقق في المشرف التربوي.
- أساليب وقناعات تربوية قديمة، قد تصطدم بواقع جديد يختلف في صفاته وإمكاناته عما يتعلموه في مؤسسات إعداد المعلمين القديمة.
- دلت المتابعات المستمرة على أن المعلم المبتدئ مهما كانت صفاته الشخصية واستعداداته وتدريبه، بحاجة للتوجيه والمساعدة في المجالات التالية:
  - تنمية اتجاهات وعلاقات إنسانية مع الإدارة والطلاب والزملاء.
  - التعرف على المنهاج والأهداف.
  - التغلب على مشكلات النظام وضبط الطلبة وعلاجها.
  - المساعدة عل تشخيص مشكلات الطلبة وإيجاد الحلول للمعوقات الأخرى التي تعترض سبل العملية التربوية.
  - التعرف على وسائل التقويم والأساليب والوسائل والتأكد من سير عملية التعليم والتعلم في إطار تحقيق الأهداف المخطط لها.
- المعلم القديم والأساليب والاتجاهات الحديثة في التعليم تؤكد الحاجة للأشراف التربوي.

- المعلم المتميز بحاجة للأشراف في إطار التوجهات الحديثة في التعليم فيتقبل المشرف ومقترحاته، ويوظف المشرف كفاءته بتكليفه ببعض الأنشطة كإعطاء حصة، وإعداده مستقبلاً ليكون منسقاً أو مشرفاً.
- الثورة المعرفية والتكنولوجية تستدعي مساعدة المعلم والمشرف هو المؤهل.

ولماذا هذا الكتاب:

لتقديم دلائل ومؤشرات على تقدم المعلمين في مهنهم ومساعدتهم في ذلك التقدم وكذلك من أجل بناء تنظيم وظيفي عملي يبني علاقات اجتماعية ومهنية متميزة بين أعضائه من معلمين ومشرفين وإداريين، ولتكن حلقات ذلك التنظيم مترابطة ومتداخلة تقدم الدعم والعون القائم على معايير وأساليب تقود إلى تقويم أداء المعلم في عمله، وإثراء الجيد فيها وتطوير الأمور التي بحاجة لتطوير.

لمن هذا الكتاب:

لكل المهتمين والقائمين على عملية التعليم وهم:

- المعلمون.
- مدربو المعلمين والمشرفين التربويين.
- المتدربون.
- المنسقون والمعلمون الأوائل.
- مدراء المدارس.
- المدربون في كليات التربية.
- لكل معلم ولكل تربوي.

ماذا يقدم هذا الكتاب للمشرفين والمعلمين:

- طريقة لاكتشاف الصف وما يحصل به غير ما يكتشفه المعلم في تدريسه العادي (بعين خارجية).
- طريقة للملاحظة والإشراف تقدم تركيزاً ووضوحاً لعملية التعليم.
- وسيلة لجمع المعلومات عن عملية التعليم داخل الغرفة الصفية.
- لغة للكلام عن الغرفة الصفية والتقدم فيها المتعلق بعملية التعلم والتعليم.
- رفع للمخاوف التي تخلقها النقاشات داخل الغرفة الصفية.
- زيادة مهارة المعلمين والمشرفين في التعامل مع منظومة المعلومات

عن العملية التعليمية في الغرفة الصفية.

- فهماً للعلاقة بين النظريات التربوية والتطبيقات في العملية التربوية.
- وسيلة لبناء علاقة صداقة بين المشرف والمعلم والطالب.
- احتراماً لعملية التعليم من قبل مدراء المدارس.

تعريف الإشراف التربوي:

- الإشراف التربوي هو عملية إنسانية، قيادية، شاملة، ديمقراطية، علمية، فنية متخصصة، مرنة ومتطورة.
- الإشراف التربوي هو خدمة تربوية متخصصة، تهدف الارتقاء بنوعية التعلم والتعليم من خلال توفير أفضل الظروف، التي تمكن المعلمين وغيرهم من أطراف العملية التربوية بالقيام بأدوارهم بشكل فعال، والإشراف يهتم بالعملية التربوية كلها، يقوم بالمتابعة والبحث والتجريب، ويمارس من قبل فئة تربوية أعدت خصيصاً لهذه المهمة.
- وهو عملية اتصال وتفاعل بين مختلف أطراف العملية التربوية لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلاب وفرص نمو لسائر أطرافها.
- خدمة فنية تقوم على أساس التخطيط السليم وتهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم.
- تواصل تفاعلي اجتماعي علمي بين عنصرين أساسيين في العملية التربوية (هما المعلم والمشرف) يهدف مساعدة المعلم على إتقان مهمة التعليم لتحقق أهدافها المرجوة عند الطلبة.
- عملية إدارية وفنية تهدف إلى تحسين وتطوير العملية التربوية والتعلمية بكافة عناصرها (المنهاج، والمعلم، والطالب، والبيئة التعليمية).
- الإشراف التربوي هو النشاطات التربوية المنظمة التعاونية والمستمرة التي يقوم بها المشرفون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطورها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، وهو بذلك عملية فنية تعاونية قيادية إنسانية شاملة غايتها تطوير وتقويم العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها.

"نظرة حديثة للإشراف التربوي"

الإشراف التربوي أداة للتعلم والتعليم

الإشراف التربوي هو أداة للتعلم والتعليم للمشرف، مما يشاهده في الغرفة الصفية من تقدم ومما يحدث من لغة داخل الصف، كما وأنه أداة لتعلم المعلم حيث يرفع معدل خبرته وتقدمه ليصبح المنحى الملموس في نمو المعلم وتقدمه، وهو تعليم للمعلم لطلبته حيث ينقل ما تعلمه لطلبته وبالتالي يوظفه الطلبة في تعلمهم.

الإشراف في هذا الكتاب أداة تعلم ذات أوجه متعددة منها :

١. خبرة الملاحظة تتأثر بشكلٍ أعمق كلما زادت في الغرفة الصفية.
٢. الملاحظة أيضاً تهتم هنا بالاستعداد والإعداد لعملية التعلم مثل الدخول للغرفة الصفية والملاحظة الصفية (الإشراف داخل الغرفة الصفية) مهارة تتعلم وتتطور بالخبرة.
٣. تدريب: يتعلم منه المشرف عناصر العملية التربوية والتعامل معها، ويدرب المعلم ويعلمه عليها وكذلك المعلم، ينقلها ويعلمها ويدرب طلبته عليها لتنعكس إيجاباً في نموه وحياته.
٤. عملية نامية ومتطورة وأحياناً متجددة، تنمو وتتطور مع المشرف والمعلم والطالب والمؤسسة التربوية بحيث تصبح ثقافة عامة راسخة يسعى الجميع للاستفادة منها.
٥. الإشراف خبرة تعليمية تعلمية تقود إلى بنك من المهام والمهارات والخبرات تساعد المعلم في رسم حياته العملية في التعليم والتعلم.

أهداف وخصائص عملية الإشراف التربوي

تقوم عملية الإشراف التربوي على رصد الواقع التربوي للمدارس وتحليله، وتقديم العون لتطويره من أجل تحقيق تعليم وتعلم عالي المستوى، هذه العملية لها خصائص وأهداف معروفة منها:

خصائصها	مهامها
عملية قيادية	- تقوم على المقومات الشخصية الفردية التي لها دور أساس في العملية التعليمية. - تقوم على تشجيع البحث والتجريب والتدريب. - تعمل على تطوير الانتماء لمهنة التربية والتعليم. - تساعد على تطوير العلاقة بين أفرادها والمجتمع المحلي.
عملية مستمرة	- تسير مع عناصرها وتحترم الفروق الفردية بينهم. - تعمل على النهوض بمستوى المعلم عاماً بعد عام. - تقدم العون والمساعدة للمعلم لتجاوز العقبات التي تعترضه. - توظف وتطور إمكانات المدرسة. - تعمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية. - تفاعلية اجتماعية إنسانية مستمرة.
عملية تطويرية	- تطور الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في المدرسة. - تشجع المبادرات الايجابية في كل مجالات التعلم والتعليم. - متحررة من القيود الروتينية. - تعاونية بين عناصرها وأفرادها.
عملية اجتماعية	- تعمل على بناء الجسور بين العاملين في حقل التربية والتعليم من خلال تبادل الخبرات. - تعتمد على الصراحة والوضوح في تشخيص المشكلات. - تساعد في بناء التقويم الذاتي لدى المعلم. - تبني علاقات اجتماعية بين كل عناصرها تسهم في تقبل الآخرين. - تدعم احترام الرأي والرأي الآخر والحوار والنقاش بين عناصرها. - تعزز عملية التعلم الوظيفي من خلال عناصرها الاجتماعية خارج العمل الروتيني الرسمي.

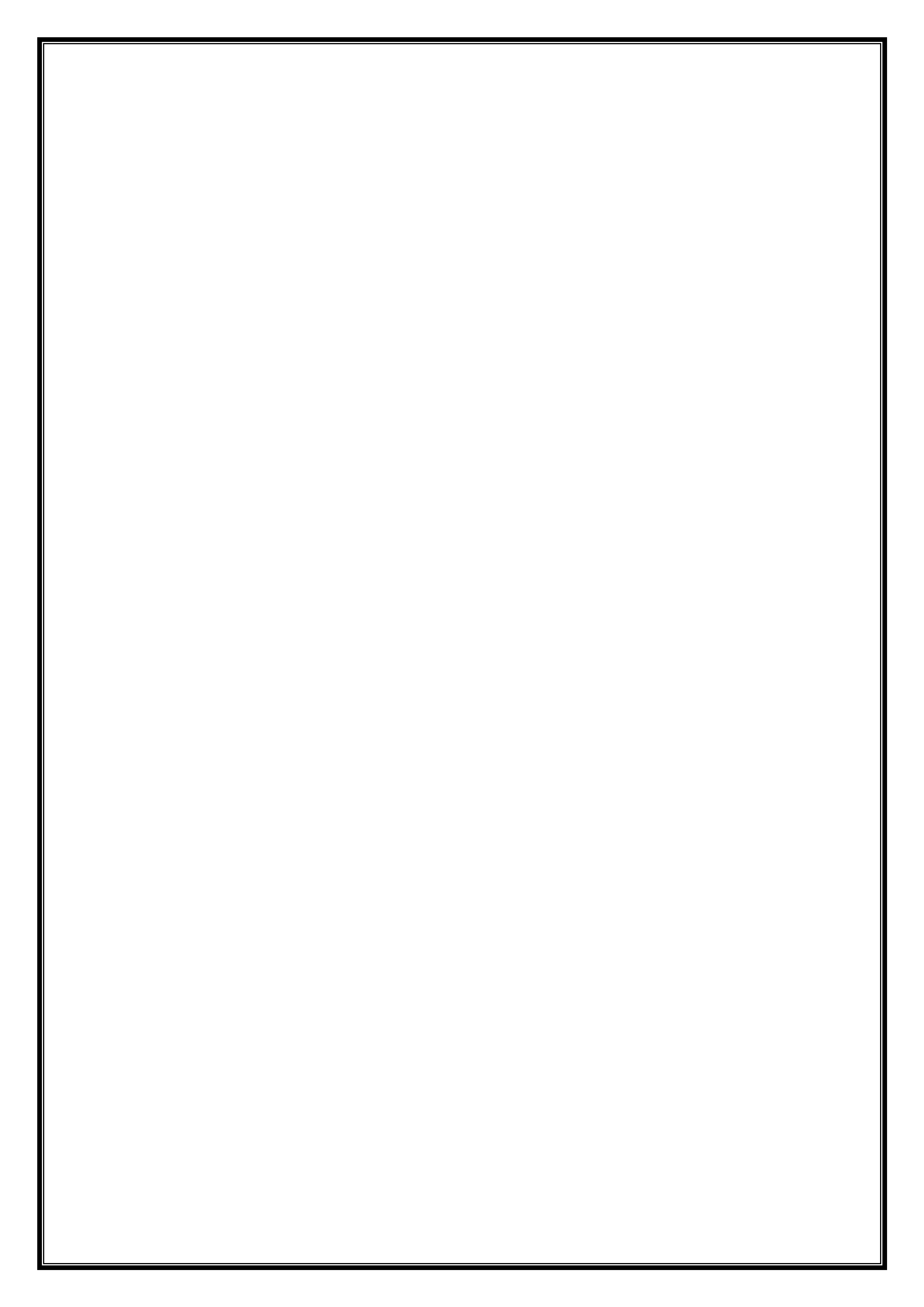
عناصر أساسية وضرورية للعملية الإشرافية التربوية

- الاعتراف بقيمة الفرد.
- الثقة المتبادلة بين عناصر العملية الإشرافية.
- الاهتمام بجميع عوامل العملية التربوية.
- تهيئة الفرص المتكافئة لجميع المستفيدين من الإشراف.
- توظيف عملية البحث والتجريب في تطوير الأداء.
- تعدد أساليب الإشراف وتوظيفها جميعها.
- الإيمان بأن العمل التربوي يتطور مع المعلم تدريجياً.
- هدف الإشراف تحسين عملية التعلم والتعليم.
- التركيز على الايجابيات وتعزيزها.
- التقليل من الأمور التي يحتاج المعلم لتطويرها.
- تقويم الإشراف يعتمد مبدأ نقل المعلم من وضع لوضع أفضل.
- احترام استنتاجات وطرائق المعلم وتقبلها.

العملية الإشرافية تغطي مجالات عملية التعلم والتعليم وهي:

- **مجال التخطيط**: إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها وتقويمها.
- **مجال المناهج**: اختيارها وتطويرها وتنفيذها.
- **مجال التعليم**: العملية التعليمية إدارتها وتنفيذها وتقويمها بجوانبها المختلفة، الطالب والمعلم والبيئة التعليمية والمناهج.
- **الإختبارات والتقويم**: تقويم الأداء والاختبارات الفترية والشهرية والسنوية والعامة.
- **الإدارة**: إدارة الأنظمة وإدارة المواقف وإدارة المشرفين والمعلمين والطلبة.
- **النمو المهني**: المشرف التربوي هو المدرب والمعلم مدرب، وعملية التعليم هي عملية تدريب.

- **الإتصال والتواصل** بين الزملاء والطلبة والمعلمين والمشرفين وأولياء الأمور والقادة التربويين (الإداريين والفنيين).
- **مجال الأنشطة التعليمية المتخصصة**، الأنشطة وأوراق العمل والحقائب التعليمية.
- **مجال دعم التعليم** سواء التعامل مع الموهوبين أو مع بطيئي التعلم.

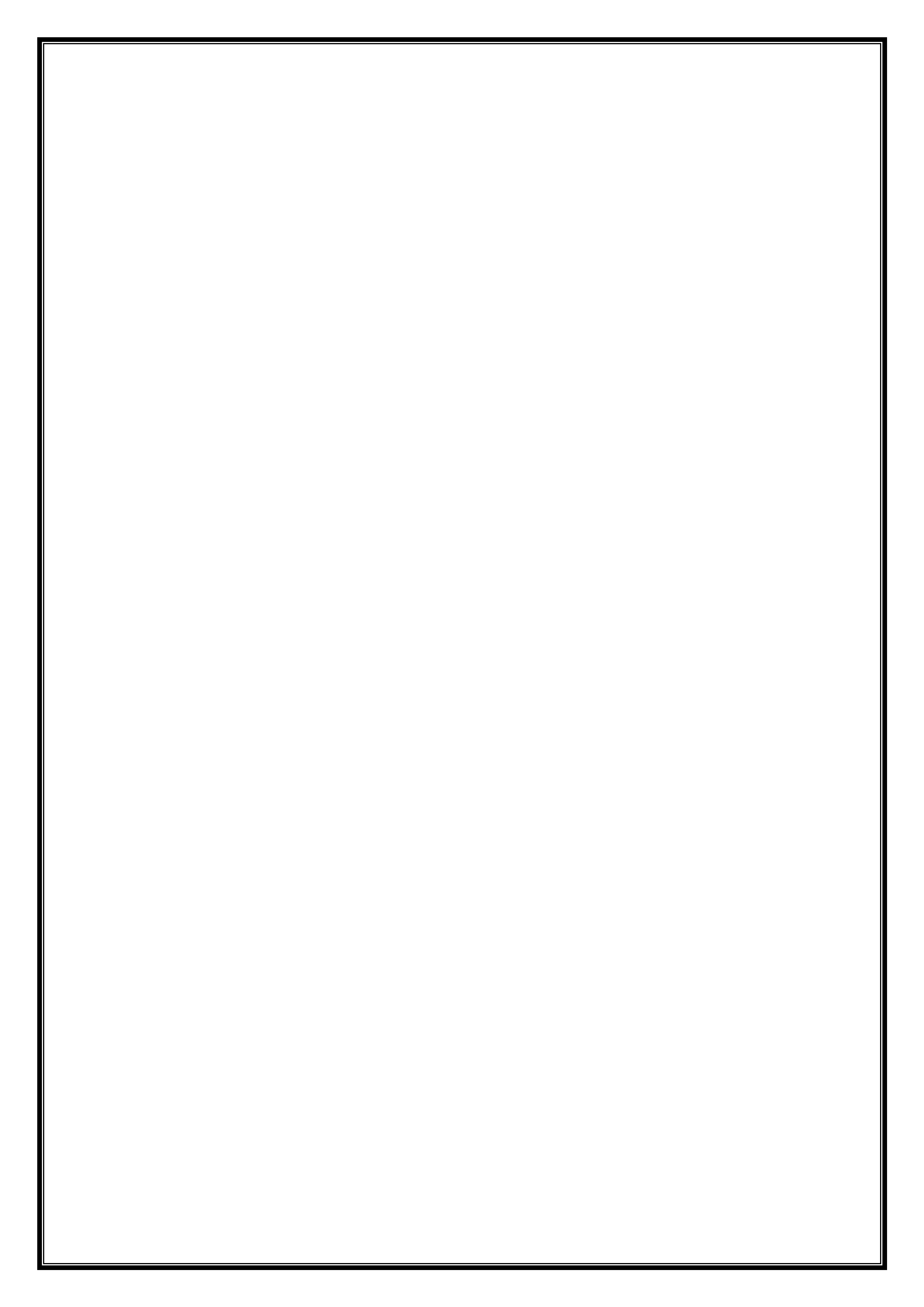


الباب الثاني

المشرف التربوي

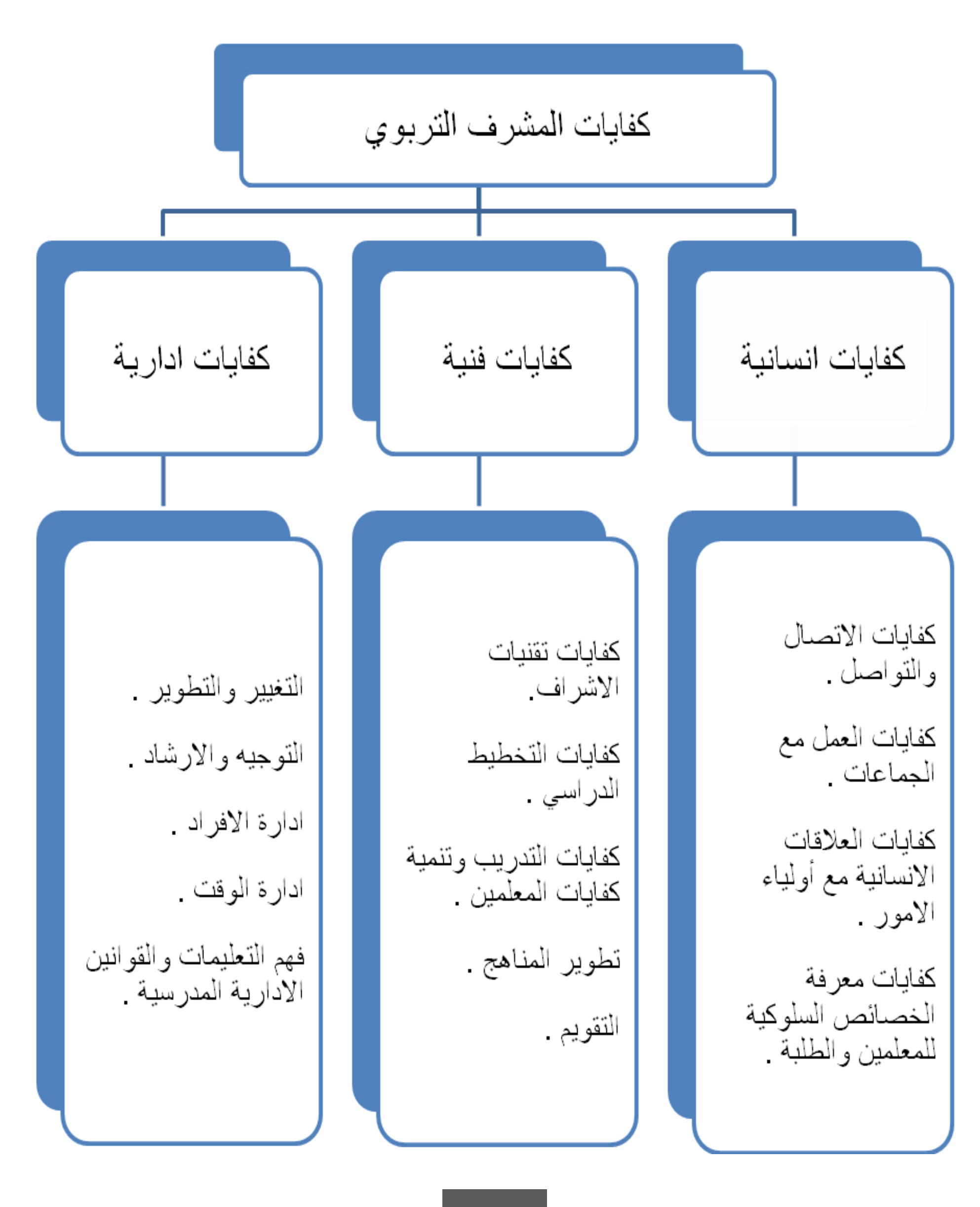
- كفاياته.
- مهام وواجبات المشرف التربوي.
- دور المشرف التربوي في:

  تقويم الطلبة.
  برامج التقوية.
  أوراق العمل.
  البرامج السلوكية.
  الأندية الطلابية.
- مهام المشرف الإدارية.
- دور المشرف في اختيار المعلمين.



كفايات المشرف التربوي

ليكون المشرف التربوي ناجحاً عليه أن يتصف بالكفايات التالية:



مهام وواجبات المشرف التربوي

(وفق اللائحة التنظيمية الفنية في المدارس العمرية)

الوصف الوظيفي		
مسمى الوظيفة	الرئيس المباشر	المسؤولية
المشرف التربوي (المنسق التربوي)	المساعد الفني	معلمو ومعلمات المبحث أو معلم الصف

هدف الوظيفة: إدارة وتقويم عملية التعلم والتعليم للمبحث الواحد في المدرسة الواحدة.

المهام والواجبات:

- إيجاد جو من التعاون والتآلف بين معلمي/معلمات المبحث الواحد في المدرسة أو معلمي الصف الواحد.
- إدارة عملية التعلم والتعليم والإشراف عليها لمادة التخصص أو لمواد الصف (الأساسي الأول ١ – ٣).
- متابعة خطط المعلمين وتحليل مناهج المادة ومتابعة تنفيذها وإثرائها.
- وضع الاختبارات ومعايير التقويم الخاصة لمادته وإجرائها وتصحيحها ومعالجة الخلل عند طلبته.
- المساهمة في الأنشطة التعلمية المتخصصة والمسابقات المتخصصة خارج الغرف الصفية.
- إثراء اجتماع القسم الأسبوعي من خلال تقديم تدريب متخصص ومتابعة للعمل الفني.
- المساهمة في فعاليات التدريب العامة في المدارس.
- تدريس نصاب من الحصص في مجال تخصصه (٥ – ١٠ حصص) إن أمكن ليكون قريباً من العملية التعليمية هذا في المدارس التي تملك إشرافاً مقيماً.
- تنظيم السجلات الخاصة بعمله (الاجتماعات، الزيارات الصفية، أجندة

المنسق، أية سجلات أخرى).

- المشاركة في تنفيذ البرامج التدريبية العامة والمشاريع التطويرية والمسابقات الداخلية والخاصة في مدرسته.
- ممارسة وتطبيق أنواع وأساليب الإشراف المختلفة في المدرسة.
- تقويم وتقييم أداء المعلمين.
- وضع تقرير عن منجزات قسمه كل عام مبنياً تصوراته للعام التالي.
- المشاركة في اختيار المعلمين الجدد.

ومن مهام المشرف التربوي:

١. متابعة وتطوير المواقف التعليمية داخل الغرفة الصفية من خلال ممارسة كافة أساليب الإشراف التربوي.
٢. متابعة سجلات المعلمين والطلبة من سجلات التحضير والدرجات والأنشطة للتأكد أن المعلم يحضر نفسه ويتابع سجلاته جيداً.
٣. متابعة أعمال الطلبة وأنشطتهم الكتابية من كراسات وكتب وأوراق عمل ومشاريع، متأكداً من استمرار المتابعة والتصحيح ودقته ومتابعة سجل المشاركة وسجل الواجبات عند المعلم.
٤. إصدار النشرات التربوية التوجيهية لمعلميه ومتابعة نشرات المعلمين.
٥. يقدم نماذج عملية تطبيقية (دروساً تطبيقيه) أمام معلميه، من أجل إيصال فكرة معينة، ولزيادة ثقة معلميه به، وقد يعمل بعض المعلمين على إعداد مواقف تطبيقية عملية.
٦. تبادل الزيارات وتشجيعها وإدارتها بين المعلمين من خلال برنامج متكامل يتعرض له جميع معلمي قسمه ويحضر هذه الجلسات ويتابع النقاش فيها.
٧. اللقاءات التربوية لقسمه سواء لقاءات جماعية أو زمرية أو فردية والمساهمة فيها.
٨. تدريب معلمي قسمه، تدريباً أكاديمياً وتربوياً تدريباً مبنياً على حاجات المعلمين أو تحقيقاً لتطوير تربوي أو مشاريع تطويرية تتبناها المدارس.
٩. الإشراف على الاختبارات الشهرية والفصلية، إعدادها وإجرائها ونتائجها ومتابعة برامج المعالجة.
١٠. الإشراف على برامج التقوية والتمكين والتعمق، والأنشطة والرحلات

والمسابقات.

11. إعداد نماذج لأوراق عمل ومتابعة ما يعده المعلمون واعتماده.
12. إعداد برنامج سلوكي قيمي والإشراف على تنفيذه ومتابعته خاص بقسمه أو المشاركة في برنامج سلوكي قيمي تتبناه المدارس.
13. الإشراف على برامج الأندية الطلابية وانشتطها، ومساعدة المعلمين على تنفيذ برامجها، وتقويم أداء المعلمين ونتائج الطلبة عليها.

ومن مهام المشرف التي تتسم بالطابع الإداري:

1. التعاون مع مدير المدرسة ومساعديه في تطبيق التعليمات الإدارية.
2. متابعة الخطط اليومية والأسبوعية وتدقيقها.
3. إدارة لمشكلات الطلبة والمساهمة في حلها.
4. إدارة اليوم الدراسي من دوام ومناوبة وإشغال حصص وإدارة النظام أمام المقاصف والساحات وطابور الصباح.
5. متابعة بعض البرامج مثل حصص النشاط والتربية السلوكية والصعوبات.
6. متابعة ملاحظات أولياء الأمور والعمل على حلها ونقلها للمعلمين.
7. الإشراف على برامج الإذاعة المدرسية.
8. المساهمة في الإشراف على الرحلات العلمية والمدرسية.
9. المساهمة في إعداد البرنامج الأسبوعي.
10. متابعة وتنظيم إشغال الحصص في حال تغيب معلمي قسمه.

(العملية التربوية هي عملية اجتماعية تستهدف المواطن (الطالب) من كافة جوانبه لا فرق بين إداري وفني، الكل يعمل معها جميعها مع التركيز على احد الجانبين الإداري أو الفني).

والمشرف التربوي كقائد تربوي مسؤول عن الجانب الإداري في العملية التربوية مسؤوليته عن الجانب الفني، وعليه أن يتحمل المسؤوليات الإدارية التي يكلفه بها مدير المدرسة.

دور المشرف التربوي في عملية تقويم عملية التعلم

1. **الإشراف على الاختبارات:**

أ. قبل اعتمادها:

- التأكد من شمولية الاختبار على المحتوى الدراسي كاملاً.

- التوازن في توزيع الدرجات على الأسئلة.
- كفاية الوقت المخصص للاختبار.
- خلو الاختبار من الأخطاء الإملائية والنحوية.
- وضوح الرسوم والأشكال والأسهم.
- الصياغة الصحيحة والدقيقة للأسئلة ومقدماتها.
- سلامة إخراج الاختبار.
- اعتماد الاختبار من المشرف قبل إخراجه وتطبيقه.

ب. مراجعة عينة من أوراق الإجابة:

- التأكد من دقة التصحيح.
- الاطلاع على مستوى الطلبة والتعرف على نقاط الضعف والقوة.
- الاستفادة من النتائج لتصميم برامج تقوية.

ويكون بالإستراتيجية التالية: مراجعة مجموعة من الأوراق تقدر ب (٥٠) ورقة إجابة على المشرف مراجعتها بعد تصحيحها من فرق التصحيح.

ج. متابعة التصحيح وإدارته:

- تشكيل لجان التصحيح ويقوم المشرف بتشكيل كل لجنة تصحيح من مصححين اثنين.
- مناقشة الإجابة النموذجية من خلال توحيد وتوضيح الإجابات قبل البدء بالتصحيح.
- تبادل أوراق التصحيح إن كان هناك فئتين من المصححين (ذكور وإناث).

د. **مراجعة ومتابعة رصد النتائج والدرجات سواء في دفاتر المعلمين أو على الكمبيوتر أو في الجداول المدرسية الرسمية وشهادات الطلبة.**

هـ. **مراقبة ومتابعة أداء الاختبار: بتقديم بعض التوضيحات والتفسيرات وتوجيه المراقبين من المعلمين، وحل مشكلات بعض الطلبة النفسية والأدائية.**

٢. الإشراف على برامج التقوية:

كل مدرسة تحترم ذاتها عليها أن تشكل برامج لتقوية بعض الطلبة وفي

بعض المباحث وذلك مساهمة منها في تقدم وتطوير التعليم، وللمشرف دور هام في تحديد هذه البرامج ومتابعتها وتقييمها من خلال:

- تنظيم البرامج وإرسال الخطابات إلى أولياء الأمور.
- تحديد الفئة المستهدفة من الطلاب الملتحقين في هذه البرامج.
- اختيار المعلمين المناسبين لهذه المهمة.
- مراجعة مواد وأوراق عمل حصص التقوية.
- إجراء الاختبارات التشخيصية والتحصيلية واقتراح برامج جديدة.

٣. **إعداد أوراق عمل، والهدف منها:**

أ. تكييف المنهاج.
ب. بناء مفاهيم جديدة.
ج. تقويم التعليم.
د. زيادة تدريب المعلمين على بناء أوراق عمل وهي على أنواع ثلاثة:

- تقويمية.
- بنائية.
- اثرائية تدريبية.

وللمعلم دور مسؤول في إعداد وتصحيح ومتابعة أوراق العمل، وللمشرف دور هام في إدارة جودة هذه الأعمال بمتابعة استمرارية تصحيحها وتدقيق التصحيح وإدراج هذا العمل في سجل الإشراف التقويمي، لا بل وعلى المشرف أن يعد نماذج لأوراق العمل تساعد المعلمين على إجادة تصميمها، ويجب أن لا يوزع المعلم أوراق عمل دون اعتمادها من المشرف التربوي.

٤. **الإشراف على البرامج السلوكية في المدرسة والعمل معها:**

أ. المساهمة في إعداد البرنامج ودليل المهارات السلوكية والتدريب عليها.
ب. نشر ثقافة البرنامج واستراتيجياته بين معلميه.
ج. متابعة التنفيذ والتقييم.

٥. **الإشراف على الأندية الطلابية:** سواء كانت في أثناء الدوام أو بعد الدوام، وتقع مسؤولية إعداد انشطتها وبرامجها على عاتق المشرفين

وكذلك تنفيذها، ودراسة وتقويم انعكاساتها على سلوك الطلبة وتحصيلهم لأن المعلم هو المعني المباشر بها ومن هذه الأندية: الثقافي، الرياضي، العلمي، الإبداع والتميز الفني، نادي اللغة الانجليزية، نادي الحاسوب، نادي الرياضيات، النادي الاجتماعي، وتعدد جوانب الأندية يعد جانباً ايجابياً في تقدم المدرسة.

وتخدم الأندية الطلابية العملية التربوية من خلال:

- بناء علاقات اجتماعية وإنسانية بين الطلبة.
- إكساب الطلبة سلوكات ايجابية غير رسمية.
- تحقيق مهارات ورغبات وحاجات الطلبة.
- إعطاء المعلم وقتاً إضافياً لتعميق التعلم، وتطبيق مهاراته من خلال الوقت الإضافي للعمل مع طلبته.
- تكسب المشرف التربوي آفاقاً ومساحات جديدة للتعامل مع معلميه والحكم على أنشطتهم وإبداعاتهم.

وبذلك تكسب المدرسة عمقاً لعملية التعلم والتعليم والإشراف الفني في المدرسة.

دور المشرف التربوي في اختيار المعلمين الجدد

لاختيار المعلمين إجراءات متعددة، وللمشرف التربوي دور رئيس في تلك الإجراءات منها:

١. تحديد حاجات المدرسة في نهاية كل عام للعام الذي يليه، من خلال رصد عمليات الاستقالة والتوسعات والاستغناء.
٢. الاطلاع على ملفات طلبات التوظيف والإعلان عن الحاجات من قبل الإدارة الفنية على الموقع وفي الصحافة.
٣. إجراء الامتحان الأكاديمي والتربوي المتخصص ودور المشرف مشاركاً ومقرراً لهذا الامتحان.
٤. مقابلة المتقدمين للوظائف ويكون عضواً مهماً وفنياً في لجنة المقابلة، عليه أن يقيس القدرة الفنية للمعلم في عملية التعليم.

٥. إعطاء حصة (موقف تعليمي) ممن ينجح في المقابلة والاختبار ويكون المشرف عضواً في لجنة تقييم الموقف التعليمي.
٦. يساهم في تحديد مستوى المعلم والصف الذي سيدرسه وعدد الحصص المقررة للمعلم الجديد.
٧. يسهم في بناء برنامج تدريب المعلمين الجدد، ويدرب معلميه ويتابع تدريبهم وخاصة على مهارات التخطيط والإدارة الصفية والاختبارات واستراتيجيات التدريس.
٨. يعقد مجموعة مقابلات مع المعلمين الجدد، يعرفهم بفلسفة المدارس وأهدافها والمناهج التي سيدرسها كل معلم.
٩. يؤمن حاجات المعلمين من الكتب المدرسية والأدوات والمكاتب والمقاعد والقرطاسية.

وتعتمد المدارس المعايير التالية في اختيار المعلمين الجدد:

- القدرة المعرفية (الأكاديمية والتربوية).
- الفهم العلمي والتربوي للعملية التربوية وجوانبها.
- الممارسة العملية لتحقيق أهداف التعلم.
- الفهم الوظيفي للواجبات والمهام.
- توظيف الإبداع والابتكار مع الطلبة.

الملاحظة ودورها في عمل المشرف وأثرها على المعلم

يلاحظ المشرف التربوي كل عناصر العملية التعليمية والتعلمية وخاصة ملاحظاته للتعليم داخل الصف، ما يحدث قبل الدخول للحصة الصفية وما يحدث داخل الصف، وما بعد انتهاء الموقف التعليمي حيث يتابع:

ما قبل الحصة:

- يتابع التخطيط للحصة.
- الوسائل المعدة لهذه الحصة.
- البيئة التعليمية المدرسية.
- المنهاج والكتب المدرسية.
- استعدادات المعلم المادية والنفسية.
- مصادر التعلم جاهزيتها وفائدتها.

وفي أثناء الحصة يلاحظ:

- المناخ الصفي للحصص.
- دافعية الطلبة للدرس.
- لغة الحوار بين المعلم والتلاميذ.
- تقرير الطلبة واستجاباتهم.
- كمية التعلم وماذا يعلم ومتى وكيف.
- تدقيق وتصحيح التعليم.
- تقديم محتوى سليم للتطبيق.
- مساعدة الطلبة على تحديد قواعد المهارات والمعارف الجديدة.
- بناء أنشطة تساعد على الحوار بين الطلبة.
- وضع هيكلية لعمل الطلبة بدون المعلم – التعلم الذاتي -
- تكامل مهارات التعلم ومساعدتها في تفاعل الطلبة مع الحصة.
- كيف يتعامل الطلبة مع التعليمات تميزها والمشاركة فيها.
- نهاية الحصة وارتباطها بالتعلم اللاحق.
- مشاركة وتفاعل الطلبة مع عملية التعلم (توجيهها وإثرائها).

ما بعد الحصة:

على المشرف أن يلاحظ ويتابع مع المعلم:

- ما تشكل لديه من أفكار عن سير الحصة، ناقش المعلم في كل هذه التفاصيل الايجابية والسلبية.
- قدم للمعلم بالاتفاق معه الأفكار المطورة لعمله، ببدائل ملموسة يمكن للمعلم أن يستعين بها في عمله اللاحق.
- قدّم مقارنة مع المعلم حول ما خطط له وما طبقه، وحدد الموضوعات التي خرج الطلبة عنها والتي نوقشت في أثناء الحصة.
- اتفق مع المعلم على موعد لاحق لتطبيق ما اتفق عليه بعد الاتفاق على ما يجب تطويره ومتابعته.



جلسة تدريبية لمجلس الإشراف التربوي مع المدير الفني ومديرةالمدرسة والمنسقات



المدير الفني وبجانبه منسق الرياضة طارق... في جلسة تدريبية

المشرف التربوي هو مدرب تربوي

ولتكون مدرباً ناجحاً أخي المشرف التربوي تحتاج لما يلي:

- ضع في جيبك مذكرة واكتب عليها ما يخطر ببالك (عند إعداد المادة التدريبية أو طرحها).
- سجل على مسجل سيارتك ما يخطر ببالك في أثناء القيادة حول المهارة التدريبية.
- ارسم خريطة ذهنية لأفكار المهارة التدريبية /المشغل /المحاضرة.
- استخدم كرتات صغيرة (٧سم × ١٢سم) واكتب عليها الأفكار، الأنشطة ورتبها جيداً.
- اعتمد التنويع /كسر الملل والتشويق وإثارة الدافعية.
- استعمل أشكال كاريكاتير بين فترة وأخرى، اعرض أشكال مضحكة واطلب تعليقات عليها.
- استخدم الألوان بكثافة في التدريب.
- وزع بطاقات على المتدربين وليكتبوا عليها ما استفادوا من التدريب.
- امنح مكافأة لمن يحضر أولاً، يشارك بفعالية، يقدم نتاجاً.
- اختر مواقع أرضية أو جدارية واعمل معها ربطاً بصرياً – حسياً – سمعياً.
- حدد مواقع واجعل معها ربطاً (الموقع الأول – الرأي الشخصي) (الموقع الثاني – الرأي الآخر) (الموقع الثالث – الرأي المعتدل).
- عند أمر مهم اجعل المتدربين يقفون حتى يتبينوا الشخص ويظهر لديهم أكثر.
- وظف مكان التدريب للتأثير النفسي على المتدربين وشحذ أذهانهم.

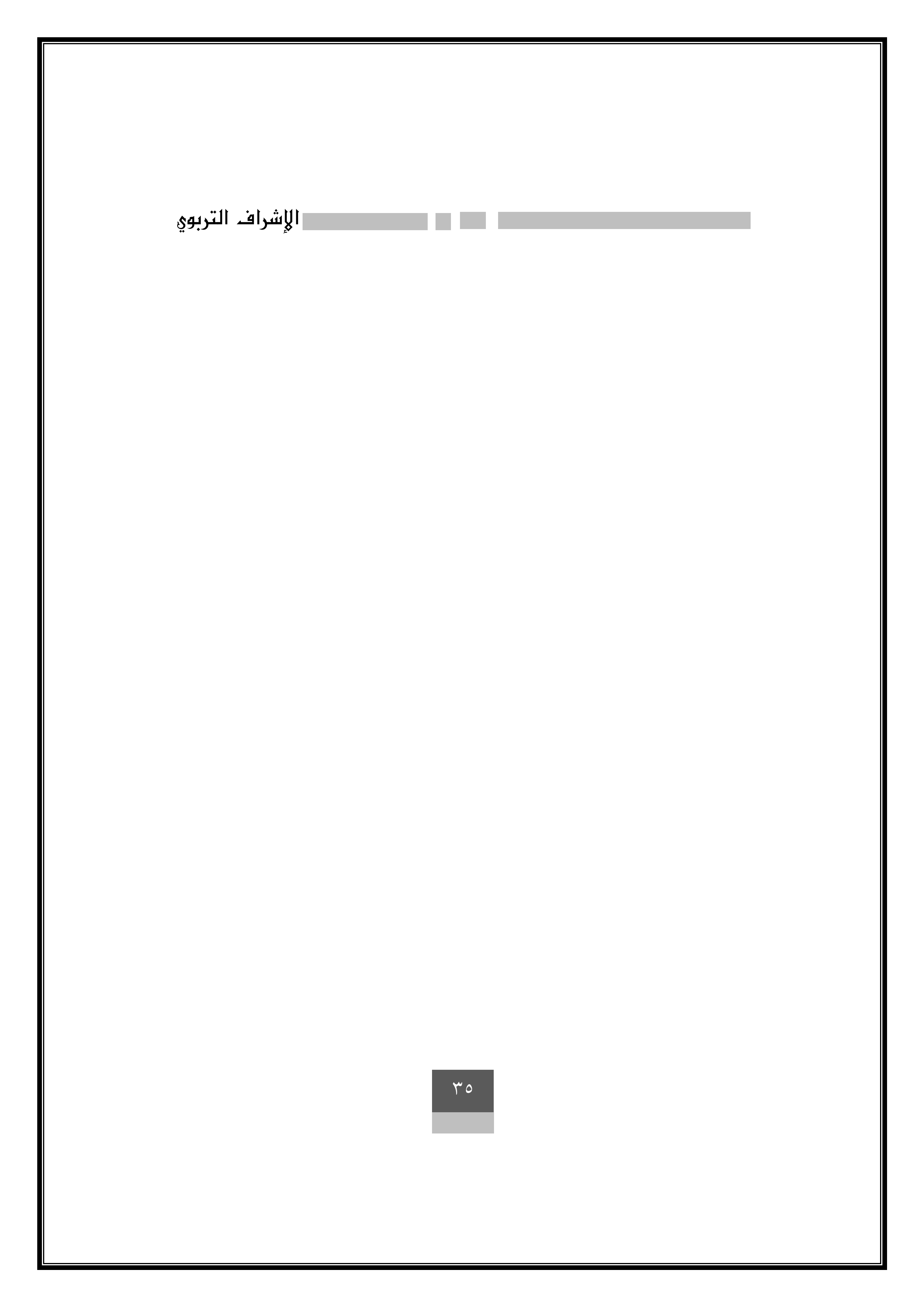
وأقدم النصائح التالية للمشرف المدرب ليكون ناجحاً:

- تذكر ما ستقوله في بداية المشغل/الندوة /المحاضرة لأول دقيقتين.
- احضر قبل المتدربين لقاعة التدريب بربع ساعة.
- تدرب، تدرب، تدرب قبل بدء التدريب على مهارات المشغل التدريبي.
- حدد بعض المفردات أنت معتاد عليها واجعلها مفتاح شخصيتك للمتدربين (لا تتكلف).

- تعرف على المتدربين قبل البداية، تحدث معهم، أجعلهم أصدقاء لك.
- بين الفينة والأخرى خذ نفساً عميقاً.
- اضغط على أطراف أصابعك (في الدقائق الأولى لتقديمك من قبل الآخرين).
- امسك بالطاولة من تحت بأطراف أصابعك واضغطها للأعلى وكرر ذلك أكثر من مرة لأنه يخفف التوتر.
- اركض، امش، اصعد سلالم كرر ذلك عدة مرات قبل التدريب، لها فعل جيد في أثناء التدريب.
- لا تتأثر برسائلك الداخلية: أنا ضعيف، لم أعط هذه المادة حقها، الناس لا يتقبلونني، " كلها أوهام ".
- قد ترتجف من الداخل كورق الشجر بينما أنت صخرة من الخارج.
- قدم نفسك بنفسك في مجالات الأداء، مشاركة المتدربين، إدارة الوقت، رضاك عن نفسك.

أخطاء معتادة على المشرف / المدرب أن يحذرها هي:

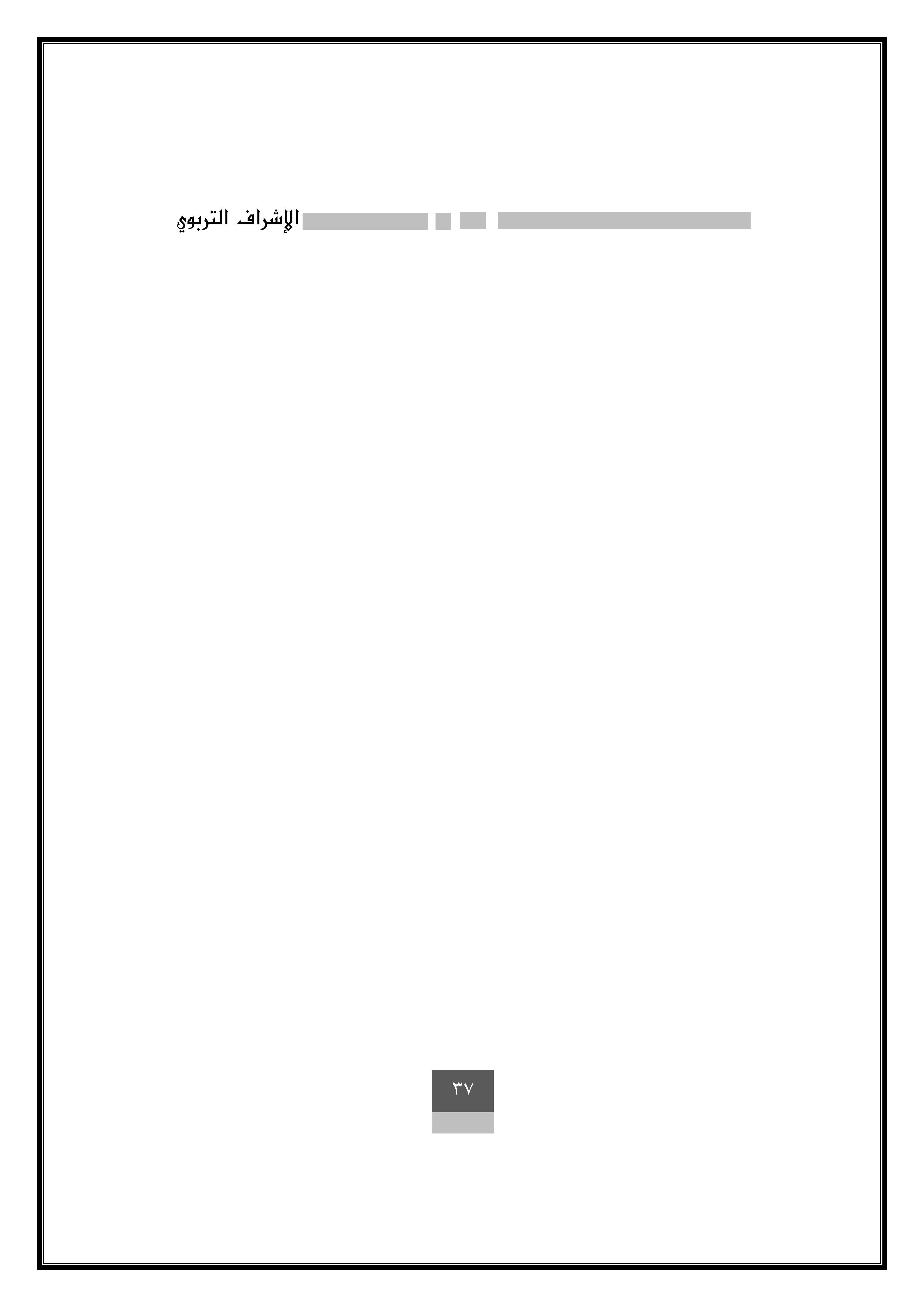
- الحضور متأخراً.
- ضعف الظهور الأول.
- عدم وضوح أهداف اللقاء التدريبي.
- طول اللقاء والملل فيه.
- جمود المدرب وضعف حركته.
- عدم وجود تعابير على وجه المدرب أو ظهور تعابير سلبية.
- ضعف أو انعدام العلاقات الإنسانية بينه وبين المتدربين.
- أن يكون المدرب هو المتحدث الوحيد وضعف مشاركة المتدربين.
- عدم وجود وسائل أو مواد تدريبية.
- ضعف الاتصال البصري بين المدرب والمتدربين.
- خاتمة التدريب ضعيفة.
- التحدث عن بطولاته التدريبية والإشرافية باستمرار.
- أن يقرأ من مذكرة أو كتاب أو شريحة.
- أن يكون " حكاءً " معلومات كثيرة وكلام معقد ومكرر.
- عدم تقويم المشغل التدريبي وعدم أخذ التغذية الراجعة من المتدربين في نهاية اللقاء التدريبي.



الباب الثالث

المشرف التربوي والمتعلم

- المشرف و المدرسة.
- سلطة المشرف في المدرسة.
- المتعلم والمشرف التربوي.
- نظرة أمل في الإشراف.
- تنبؤات وتطلعات لدور المشرف.



تفعيل دور المشرف التربوي في المدرسة

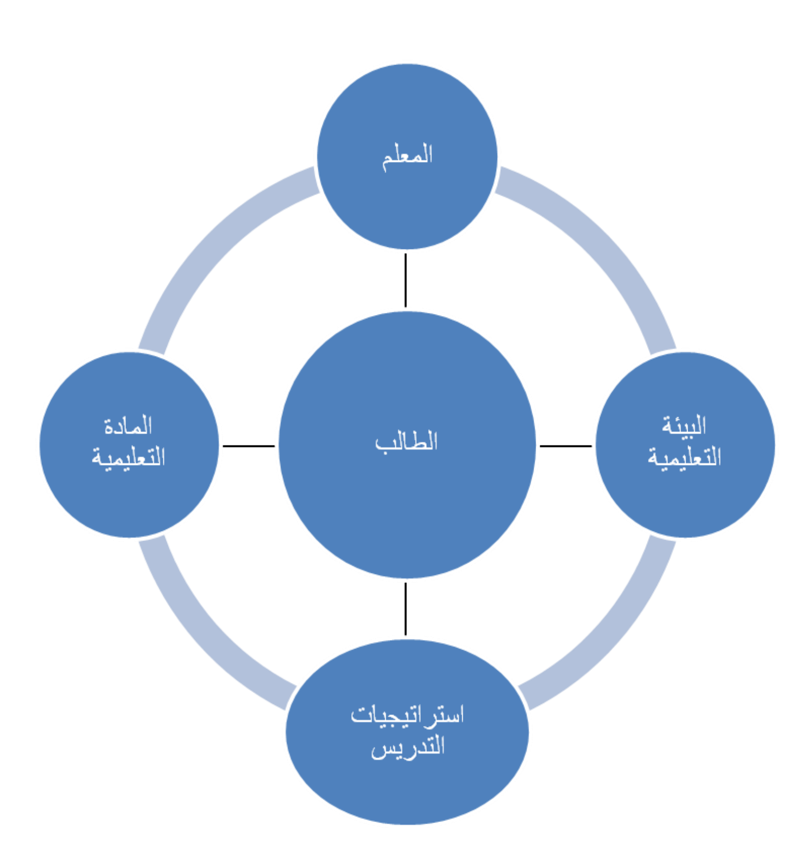
من التعريف السابق للإشراف التربوي نلاحظ انه يتواكب مع جهود المدارس في تفعيل دور الإشراف التربوي (من خلال المشرف المقيم) وذلك بمساعدته على:

١. تهيئة فرص النمو للمعلمين وتقديم المشورة لهم ومساعدتهم على الابتكار والإبداع المستمرين وفي جوانب العملية التربوية.
٢. مشاركة المعلمين ومساعدتهم في تحليل المنهاج المدرسي والكتاب المقرر إلى عناصره ومفرداته وإعطائه الفرصة لانتقاد المنهاج وتطويره وإثرائه.
٣. تنظيم علاقات المعلم بزملائه ومرؤوسيه وتحديد إمكانات ومهام كل منهم والكشف عن إمكانية التعاون بينهم ومنحه بعض صلاحيات مدير المدرسة.
٤. تطوير الخطة الفصلية واليومية في إطار من الجهد المشترك.
٥. تخطيط الأعمال الجماعية (سواء بين أعضاء القسم، أو مع الأعضاء الآخرين في المدرسة) ومنحه فرصة تقديم اقتراحاته بهذه الأعمال.
٦. محاولة مساعدة المعلم على تجاوز ما يتعرض له من ضغوط نفسية واجتماعية وتجاوزها ليقل تأثيرها على تطوير الأداء والبعد عن المساءلة الإدارية بهذا الخصوص.
٧. تدريب المعلمين وتوجيههم بصورة مباشرة أو غير مباشرة رسمية أو غير رسمية مع الحفاظ على العلاقة الإنسانية بينهم سواء بدور فاعل منه في أثناء التدريب، أو دعم معلميه في أن يكونوا مدربين.
٨. التعرف على مشكلات البيئة المدرسية والصفية والعمل على حلها بصورة استشارية مع المسؤولين.
٩. حضوره اجتماعات المدارس الإدارية وأن يكون عضواً في المجلس الإداري للمدرسة.
١٠. إعطائه فرصة للمساهمة في إعداد الخطط الإستراتيجية للمدرسة.

المتعلم (الطالب) محور العملية التربوية

ودور المشرف التربوي لتحقيق ذلك

عناصر العملية التربوية الرئيسية هي البيئة الصفية، والمعلم والطالب والمادة التعليمية وأساليب التعليم، ودور المشرف التربوي هو المتابع والمدير لهذه العناصر الرئيسية، من خلال تعاملها وعملها مع الطالب، لأن الطالب هو انعكاس المنتج الواقعي والحقيقي لعملية التربية والتعليم.



فكما أن المعلم هو من يدير وينسق عناصر العملية التربوية وتفاعلها مع الطالب فإن دور المشرف هو متابعة وتطوير هذه العملية حتى تؤدي الهدف المنشود وهو في النهاية إعداد مواطن صالح سلوكاً وعلماً.

إستراتيجية العمل الإشرافي في أداء الدور الإشرافي المطلوب

١. تحديد قائمة معايير محكية تقوم على الكفايات المطلوبة من المعلم الفعال.
٢. تحديد الحاجات الإشرافية التي يتطلبها تطوير العملية التعليمية وملاحظاتها.
٣. ترتيب أولويات تلبية الحاجات الإشرافية (معرفة جوانب القوة والضعف لدى كل معلم) لدعم وتعميم جوانب القوة والمساعدة في تجنب مواضع الضعف وتقويمها.
٤. خطة إشرافية (للمعلم الواحد، للمعلمين جميعاً التابعين لكل مشرف).
٥. علاج مواطن الضعف من خلال أساليب إشرافية متنوعة، خاصة بكل مشرف مسؤول عنها.
٦. التقويم (من خلال الزيارات الصفية والملاحظة المنظمة لمدير المدرسة والمساعد الفني ورئيس القسم أو رئيس قسم الإشراف أو المدير الفني).

والإستراتيجية تقوم على:

بناء هيكلية تنظيمية عملية في كل مؤسسة تربوية واضحة المعالم والشخوص والمهام يشكل وحدة متكاملة، تلاحظ وتتابع وتنفذ وتطور وتقيم عملية التعلم والتعليم في المدرسة (المؤسسة) وفق الهيكلية التالية:

مدير فني أو رئيس قسم إشراف وتدريب

↓

مساعد فني (مشرف عام) في كل مدرسة من مدارس المؤسسة

↓

مشرفون تربويون متخصصون في كل مدرسة من مدارس المؤسسة
أو منسقون تربويون

- ينضم إلى هذه الهيكلية: مصادر التعلم في المدارس، الامتحانات.

نظرة أمل في الإشراف التربوي أصبحت حقيقة

لقد كان الوصول إلى اليوم الذي يطلب فيه المعلم من المشرف أن يأتي لزيارته في المدرسة من أجل استشارته في قضية ما، وطلب مساعدته في حل مشكلة معينة حلماً بعيد المنال، أما الآن في ظل التغييرات الجديدة في آلية الإشراف التربوي فقد أصبح هذا الحلم حقيقة، ففي بعض المدارس نشهد إقبالاً شديداً من المعلمين والمعلمات على مكاتب المشرفين للاستفسار والاستماع لتوجيهات المشرفين لا بل والطلب إليهم بزيارتهم في صفوفهم، من أجل مساعدتهم في أمر ما، أصبح ذلك واقعاً في ضوء الحقائق التالية:

- أصبحت عملية تقويم المعلم تهدف إلى تطوير أدائه وليس إلى محاسبته.
- المعلم هو المسؤول عن تقويم نفسه وفق معايير محدده يتفق عليها مع المشرف سلفاً، تركيز الإشراف على التقويم الذاتي وليس الخارجي.
- المعلم والمشرف ينطلقان من إطار فكري موحد في النظر لما يجري داخل الصف من خلال كون المشرف مدرباً والمعلم متدرباً.
- لم تعد الزيارة الصفية المفاجئة ضرورية إلا في حدود ضيقة ودخول استراتيجيات وأساليب إشرافية عديدة وجديدة.
- تنوع وسائل إثراء خبرات المعلم وتطوير أدائه من خلال اللقاءات الجماعية، المداولات الإشرافية، الحلقات الدراسية، المشاغل التربوية، اللقاءات الفردية، البحوث الإجرائية، أساليب التدريب الإشرافي الفردي والجماعي.
- اعتماد أساليب التنمية البشرية الذاتية للمعلم، وقيام المعلم بتطوير ذاته من خلال المطالعات والدراسات والأبحاث والزملاء.

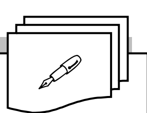
وبناءً على ظهور مؤشرات ودلالات تطويرية في اهتمامات المدارس، برزت نبوءات وتطلعات لدور المشرف التربوي من هذه المؤشرات:

- تطور في أساليب واستراتيجيات التعليم قائمة على نشاط الطلبة ومشاركتهم بدلاً من الإلقاء والتلقين.
- إنتاج نماذج متنوعة من الأنشطة والوسائل والرسومات من عمل الطلبة والمعلمين بالإضافة للمتوفرة في الكتاب المدرسي.

- بروز وتوظيف أساليب فعالة في التعليم مثل التعلم باللعب والتعلم التعاوني وأوراق العمل وحل المسألة والتعلم بالمشاريع.
- توسيع البيئة الصفية وامتدادها خارج الغرفة الصفية عن طريق تنفيذ الدروس في المكتبة والمختبرات والساحات والمصلى.
- زيادة الاهتمام بالتركيز على الأنشطة الكتابية وتنويعها ودقة متابعتها.
- إدخال التقنيات التعليمية إلى الغرفة الصفية وتدريب الطلبة على التعامل معها وتوظيفها من قبل المعلم والطالب مثل اللوح التفاعلي والداتا شو، والآي باد وغيرها.
- ربط التعليم بالتطبيقات العملية والحياتية اليومية للطلاب وزيارات المتاحف، والرحلات التعليمية والمشاركة في المناسبات الوطنية.
- الاهتمام بالتعليم التطبيقي العملي واستحداث أنشطة متنوعة في ورش فنية متعددة "النجارة، الخزف، الزخرفة، الرسم، مشغل الحاسوب، مختبرات العلوم، والصالات الرياضية".
- إيجاد غرف مصادر التعلم أو مراكز للتعليم المساند والاهتمام بإجراء الاختبارات اللازمة والاختبارات التشخيصية ووضع الخطط العلاجية.
- أنشطة النوادي الطلابية المتنوعة وما تتطلبه من المعلمين من خبرة ومعرفة ومتابعة من المشرفين.
- اهتمام المدارس بالبرامج السلوكية ومتابعة أثرها في سلوك الطلبة والاستفادة في تطويرها وتنفيذها وتقويمها.
- تعدد برامج التقوية والتعمق والتمكين لتحسين مستويات التعليم.
- اختبارات القبول والمنح والاختبارات التشخيصية.
- ضرورة التدريب على بناء مواد تدريبية ومدربين أكفاء.
- تبني مشاريع ملف انجاز الطالب وملف انجاز المعلم وما يتطلبانه من معرفة وجهد ومشاركة من المشرف.
- التوسع في أنماط الاختبارات من التحصيلية (الورقة والقلم إلى اختبارات الأداء) وضرورة توحيد المعايير وتحديدها والتدريب عليها.
- أمور أخرى نقلت مهنة التعليم إلى مستويات أعلى في التعامل معها تحتاج وقتاً وجهداً ومعرفة أكثر من المعلمين القائمين على تنفيذها، نوعت وزادت مهام المعلم في مهنته، مما استدعى الاهتمام بالإشراف التربوي لتقديم المساعدة والعون للمعلم بمشاركته بمهامه وتدريبه عليها.

لذا بدأت المدارس والمؤسسات التربوية تتطلع إلى:

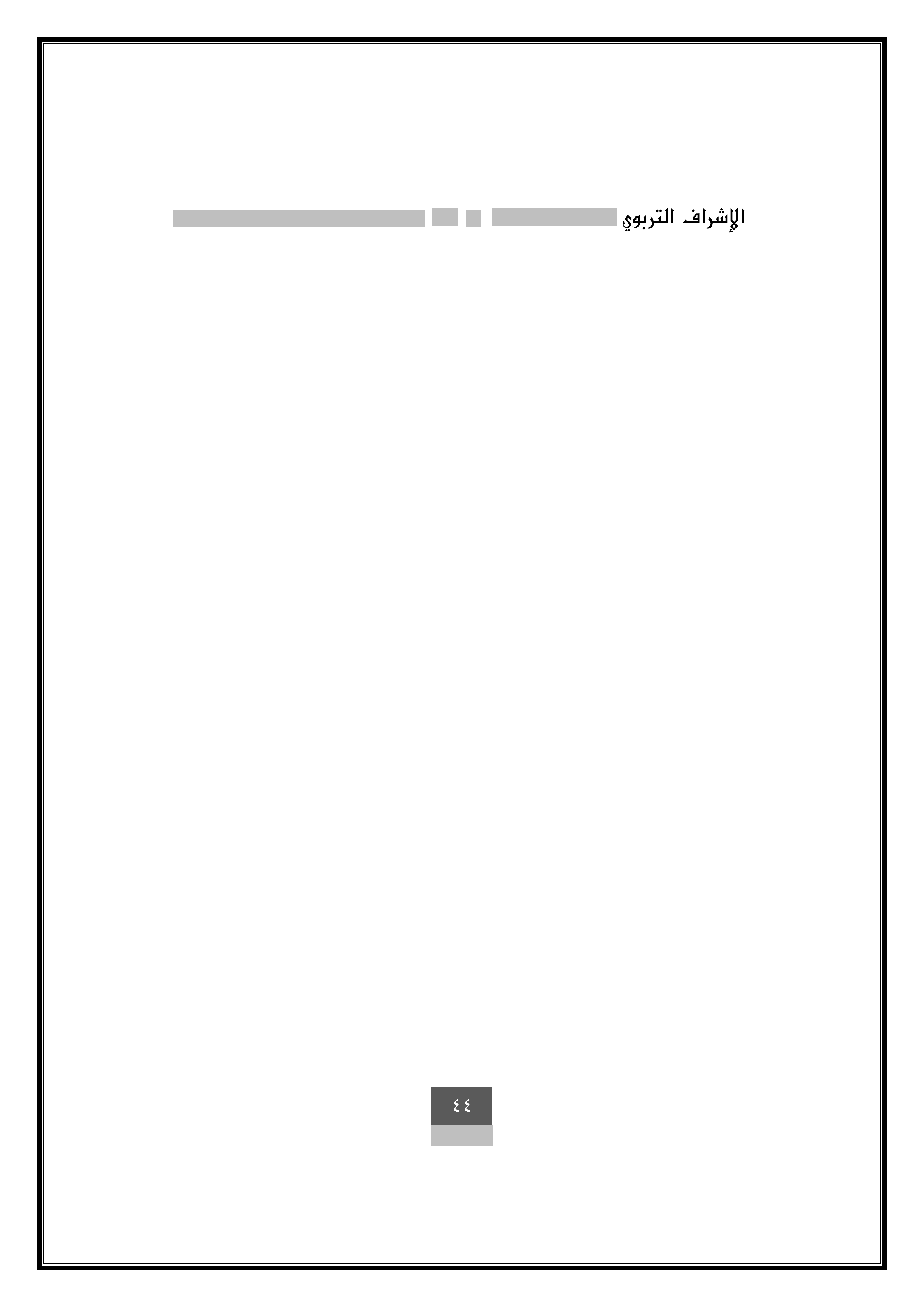
- تأسيس مديريات فنية في المدارس تقوم وتتابع كل الأمور المتعلقة بالعملية التعليمية.
- إيجاد مشرفين تربويين متخصصين مقيمين في المدرسة أو المؤسسة التربوية متفرغين.
- إيجاد مشرفين أو منسقين متخصصين يقومون بمهام تدريس مجموعة من الحصص بالإضافة للإشراف التربوي.
- تبني برامج تدريبية وتحمل تكاليفها تقوم على إعداد المشرفين (أو بعض المعلمين) ليصبحوا معلمين وتطبيق التدريب في المدرسة وفق برامج خاصة أو الدمج مع مدارس أخرى.
- برزت فكرة مشرف عام على المدارس ويساعده بعض المعلمين المتميزين في المدرسة أو مشرف يقوم بالإشراف على مدرسة وأخرى قريبة.
- تتطلع بعض المدارس والمؤسسات إلى إلغاء مسمى مشرف تربوي لما أصاب هذا المسمى من سلبيات (التحيز، التسلط، التميز، الجور، إلغاء عقود، تقارير سيئة، زيارات في أوقات غير مناسبة) وتوجه البعض إلى إيجاد مركز فني تحت مسمى مقدم النصح (Advisory teacher) يذهب إليه المعلم لنيل المساعدة وحل المشكلة.



أقوال في الإشراف التربوي:

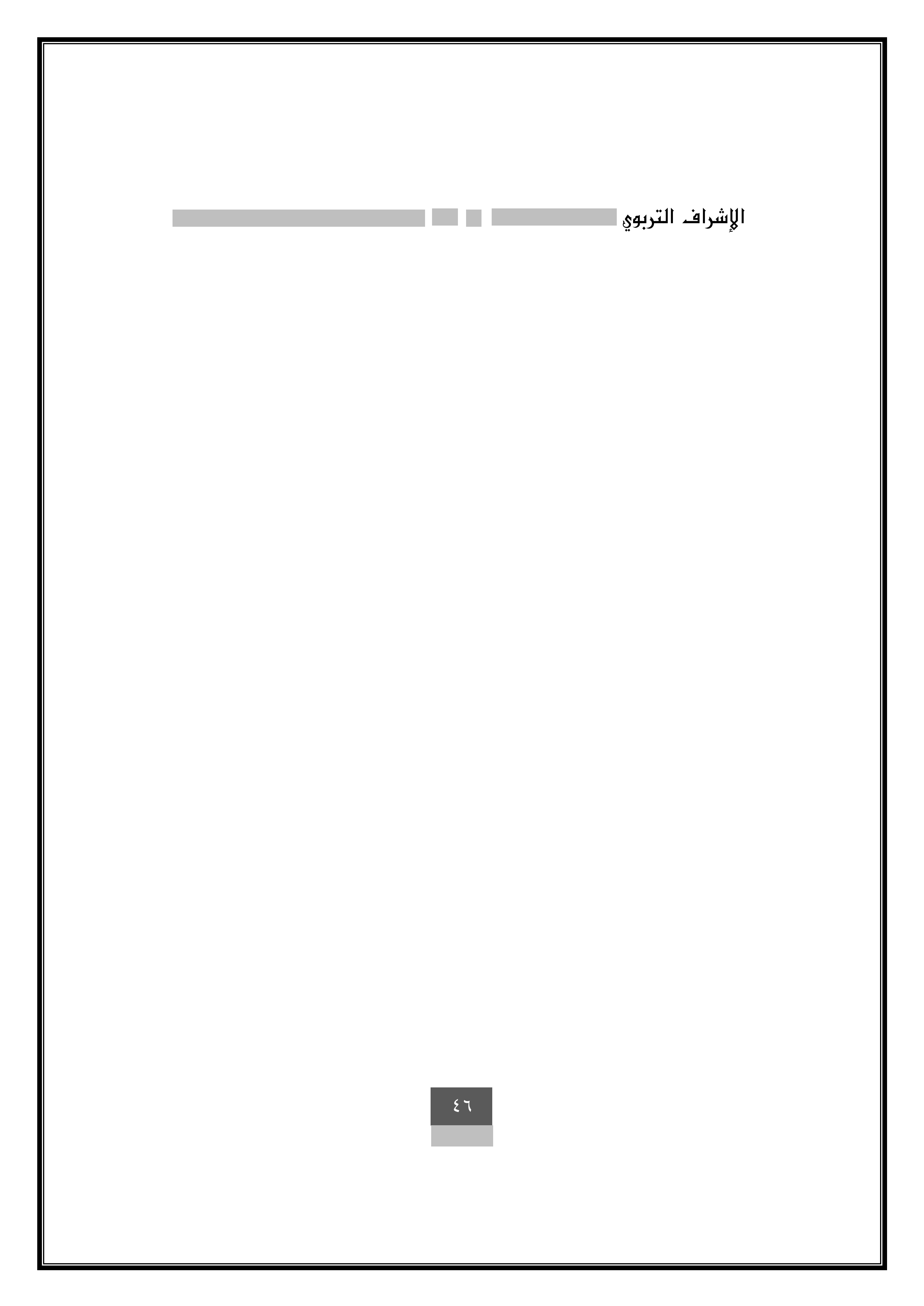
" أمتع وأفضل مهنة في الدنيا مهنة المعلم، وأمتع وأفضل ما في مهنة المعلم هو الإشراف عليها ".

" المؤسسة التربوية هي صانعة المعلم والمشرف، والعمرية مؤسسة تربوية صنعت طاقماً إشرافياً من قرابة أربعين مشرفاً (منسقاً) عملوا ونجحوا في الوصول بالمدارس إلى التميز "



الباب الرابع
أنماط وأساليب الإشراف التربوي

- **أنماط الإشراف.**
- **أساليب الإشراف التربوي:**
  - الزيارات الصفية.
  - البحث الإجرائي.
  - الندوة التربوية.
  - تبادل الزيارات.
  - لقاءات المعلمين.
  - النشرة الإشرافية.
  - القراءة الموجهة.
  - الدروس التطبيقية.
  - التعلم المصغر.
  - دراسة الحالة.
  - حالات إشرافية.





منسقة صف (منى سمارة) جلسة متابعة مع طلبة الصف الثالث



منسقة اللغة الإنجليزية (هيا حجير) في زيارة تفقدية في الصف الثاني

أنماط وأساليب الإشراف التربوي

ينفذ الإشراف التربوي من خلال عدة أساليب منها:

الزيارات الصفية، المقابلة الفردية، المقابلة الجماعية، تبادل الزيارات، الدرس التوضيحي، اجتماع التنسيق، المشغل التربوي، المؤتمر التربوي، الدورة التدريبية، البرنامج التدريبي، القراءة الموجهة، النشرات الإشرافية، الندوة، الحلقة الدراسية، المعرض التربوي، البحث الإجرائي، الحملة الإشرافية.

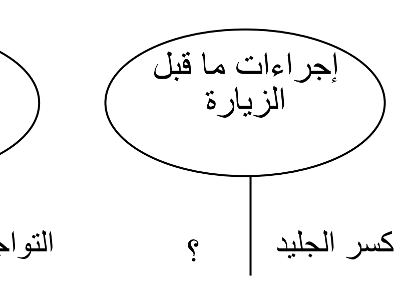
أنماط الإشراف التربوي

للإشراف التربوي عدة أنماط (تبعاً للهدف من عملية الإشراف التربوي) هي:

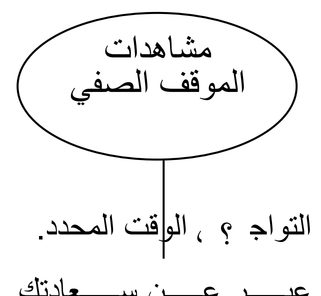
النمط الإشرافي	تعريفه
التصحيحي	إشراف قائم على تصحيح الخطأ الذي يقع فيه المعلم دون إساءة إليه أو التشكيك بقدراته.
الوقائي	إشراف قائم على توقعات وتنبؤات المشرف لصعوبات وعراقيل تواجه المعلم، من اجل التغلب عليها.
البنائي	إشراف قائم على إحلال الأفضل والصالح والجديد والنظر إلى المستقبل، بإشراك المعلمين وتشجيع نموهم ويقوم على: - استخدام أفضل الإمكانات التربوية. - تشجيع النشاطات الإبداعية. - إثارة المنافسة الايجابية.
الإبداعي	إشراف يعتمد تحرير العقل والإرادة وإطلاق طاقة المعلمين، لاستثمار قدراتهم ومواهبهم إلى ابعد مدى ممكن لتحقيق الأهداف التربوية. المشرف المبدع هو: مرن التفكير، متواضع صبور لبق، يتعلم من الآخرين، يؤمن بقدرات المعلمين

الزيارة الصفية

تعتبر الزيارة الصفية من الأساليب الإشرافية الأكثر قرباً من العملية الإشرافية داخل الغرفة الصفية، والتي تعكس تفاعلات العملية التعليمية ولها عدة مراحل كعملية إشرافية هي:



- كسر الجليد ؟
- الاتفاق على اهداف الزيارة.
- امنح المعلم فرصة اللقاء بطلابه قبل دخولك.
- وجه المعلم لبعض الاستراتيجيات المناسبة
- اعرض على المعلم مواقف يمكن أن يثيرها الطلبة.
- تحدث في النواتج وتحقيقها بأقل جهد وأسرع وقت



- التواج ؟ ، الوقت المحدد.
- عبر عن سعادتك بالحضور.
- استاذن المعلم بالجلوس.
- اطلب من الطلبة السماح لك.
- اجلس في ركن الغرفة الخلفي.
- لا تتدخل ولا تلفت نظر الطلبة.
- لا تحدث تصرفات تجعل المعلم يلتفت إليك.
- اكتب ملاحظات على الحصة ولكن دون لفت انتباه الطالب والمعلم.
- لا تغادر قبل غلق وإنهاء الحصة.

لقاء ما بعد الزيارة

- اجلس ؟ المعلم في مكان هادئ.
- اعط المعلم اولا فرصة الحديث عن صفه.
- ابدا حديثك بالايجابيات.
- تحدث عن خطوات الحصة.
- ناقش كل موقف تعليمي لوحده.
- اعط ملاحظاتك كلها للمعلم وناقشها معه وأقنعه بها.
- اهتم بتعقيبات المعلم على ملاحظاتك وتجاوب معها.
- بسط الملاحظات التي بحاجة لتطوير.
- لا توثق في تقريرك اكثر من ٣ ايجابيات وحاجتين بحاجة لتطوير.

البحث الإجرائي (أسلوب إشرافي)

هو نشاط إشرافي تشاركي يهدف إلى تطوير العلمية التربوية، من خلال تلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية وذلك بأسلوب المعالجة العلمية الموضوعية للمشكلات المباشرة التي تواجهها العملية التربوية بعناصرها المختلفة.

أهداف البحث الإجرائي:

- تدريب المعلمين على استخدام الأساليب العلمية في التفكير وحل المشكلات.
- تنمية العمل التعاوني بين أعضاء وعناصر العملية التربوية.
- تشجيع المعلمين على تقوية أساليبهم والعمل على التغيير الأفضل.
- إكساب المعلمين والعاملين التربويين مهارات البحث العلمي مما يساعدهم على القيام ببحوث ودراسات فردية وزمرية بمبادرات ذاتية.
- تنمية الاتجاهات الايجابية التالية عند المعلمين: النقد البناء، تفعيل وجهات نظر الآخرين، الانفتاح على أفكار الآخرين وإداراتهم.

العوامل التي تساعد على نجاح البحث الإجرائي كأسلوب إشرافي:

- أن يكون المشرف ملماً بأساليب البحث العلمي ووسائله.
- أن يساعد المشرف المعلمين على الاطلاع على بحوث أو دراسات متنوعة أخرى في المدارس والجامعات.
- أن يقتنع بأهمية القيام بالبحث الإجرائي وضرورته.
- أن تتاح الفرصة للقائمين بالبحث بالمشاركة الفعلية في جميع مراحله وخطواته.
- أن يتم اختيار مشكلة البحث في ضوء الحاجات والأولويات الملحة.
- أن يراعي في اختيار مشكلة البحث توافر الظروف الموضوعية لمعالجتها.

خطوات البحث الإجرائي:

- اختيار المشكلة وتحديدها (وصف الواقع وتصور ما يجب أن يكون).

- اقتراح حلول للمشكلة ووضع فرضية أو أكثر.
- اختبار الفرضيات، تحديد أساليب الاختبار والتجريب والأدوات والزمن.
- استخلاص النتائج.
- إصدار التعليمات وتحديد المقترحات.

الندوة التربوية

نشاط جمعي هادف يتولى فيه عدد من المختصين (الخبراء)، عرض الجوانب المختلفة لمشكلة أو موضوع محدد مع مجموعة من التربويين (المعلمين) ووجود راصدين (منسقين).

❖ (الخبراء مشرفون) و(التربويون المعلمون) و (الراصدون منسقون) يتبع العرض نقاش هادف حول ما تم عرضه من أراء وأفكار.

شروطها:

- عرض مجموعة خبرات.
- توفير فرصة ممتازة لتبادل الرأي.
- الإعداد الجيد للندوة (الموضوع، توزيع الأدوار بين الخبراء، التنسيق، الزمن).
- إبراز النقاط المهمة وتلخيصها.
- إتاحة الفرصة لأكبر عدد من المشاركين لإبداء أرائهم.

مخطط ندوة:

اليوم والتاريخ:	الزمن والوقت:	المكان:
موضوع الندوة:		
الخبراء:		
المشاركون:		
الراصدون		
جلسة التقويم يوم:	تاريخ:	الساعة:

وهناك أساليب إشرافية منها:

تبادل الزيارات:

زيارة معلم أو أكثر لمعلم أخر يدرس نفس المبحث، أو مبحثاً مختلفاً في نفس المدرسة أو مدرسة أخرى بهدف معين، مثل الاطلاع على مهاراته في تنويع الأسئلة، مهارات استخدام السبورة، تفريد التعليم، أو زيارة مجموعة معلمي المدرسة للاطلاع على مشكلات الطلاب لمرحلة معينة في مدرسة أخرى، أو أنواع الأنشطة التي يمارسها المعلمون والطلبة و التجديدات والتجارب الجديدة.

أهداف تبادل الزيارات:

- التعرف على كيفية توظيف الأساليب والوسائل التربوية.
- تقويم المعلم لعمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.
- تقريب وجهات النظر بين معلمي المبحث الواحد والمعلمين بوجه عام.
- مقارنة مدى تفاعل الطلاب في صفوف مدارس أخرى.
- تعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضاً.

شروط تبادل الزيارات:

- أن يكون الهدف من الزيارة واضحاً.
- أن يقوم المشرف بتوعية المعلمين بأهمية وأهداف البرنامج قبل البدء باستخدامه.
- أن يوافق المعلم المزار على زيارة زملائه.
- أن يتم التخطيط المسبق للزيارة.
- مناقشة الزيارة من قبل الفريق كاملاً وبرعاية المشرف.

الإشراف التربوي

برنامج تبادل الزيارات

تم زيارة المعلم:

اليوم: التاريخ: الصف والشعبة:

موضوع الدرس: عدد الزوار:

هدف الدرس:

ملاحظات حول الزيارة (يتم مناقشتها مع معلمة الحصة):

مقترحات:

١.
٢.
٣.

المشرف توقيع المعلمين الزائرين



لقاءات المعلمين

هي لقاءات تربوية بمعلمي مادة دراسية، أو صف معين، أو مجموعة معلمين في تخصصات مختلفة لتحقيق التكامل بين جهودهم وتجميع أفكارهم في مواجهة المشكلات التربوية، وهي ثلاثة أنواع:

١. **اللقاءات الفردية:** اجتماعات يعقدها المشرف مع احد المعلمين الذين يواجهون مشكلة تربوية محددة خاصة به، وذلك بطلب من المعلم أو بمبادرة من المشرف نتيجة ملاحظاته عن زيارة خاصة أو من خلال الاطلاع على نتائج الطلاب ويتخذ الاجتماع شكل المقابلة بين المشرف والمعلم.

٢. **لقاء فئة من المعلمين:** اجتماع مع فئة من المعلمين تجمعهم حاجة مهنية مشتركة، مثال: معلمي التربية الإسلامية، معلمات الصف الأول، وقد تكون الفئة من تخصصات مختلفة تجمع بينهم حاجة مشتركة تتطلب تنظيم خدمة إشرافية لهم.

٣. **الاجتماعات العامة:** اجتماع إشرافي لجميع معلمي المدرسة، أو مجموعة المدارس بغية تقديم خدمة إشرافية لهم جميعاً مثل: مناقشة التخطيط، صياغة الأهداف السلوكية، بناء الاختبارات، طرق تحليل نتائج الاختبارات.

أهداف اللقاءات التربوية:

- تحقيق قدر وافٍ من الفهم المشترك أو المسؤولية المشتركة وتكوين رأي عام بين جماعة المعلمين نحو مهنة التعليم أو أية قضية تربوية.
- إتاحة الفرصة لمواجهة المشكلات التربوية بصورة عامة والإسهام بشكل مستمر في اقتراح الحلول وتقديم البرامج العلاجية في مواجهة الضعف أو حل أية مشكلة تربوية.
- تحديد ما ينبغي أن يقوم به المعلمون تحديداً مقبولاً قابلاً للتطبيق.
- مساعدة المعلمين الجدد أو من تنقصه الثقة بالنفس على المشاركة في تحمل المسؤولية.

إجراءات اللقاءات التربوية:

١. التخطيط التعاوني للاجتماع (اللقاء).
٢. الحرص على اختيار زمان ومكان الاجتماع.
٣. أن تكون رئاسة الاجتماع دورية.
٤. اتخاذ القرارات بعد الدراسة أو المناقشة.
٥. الحرص على تسجيل وقائع الاجتماع.

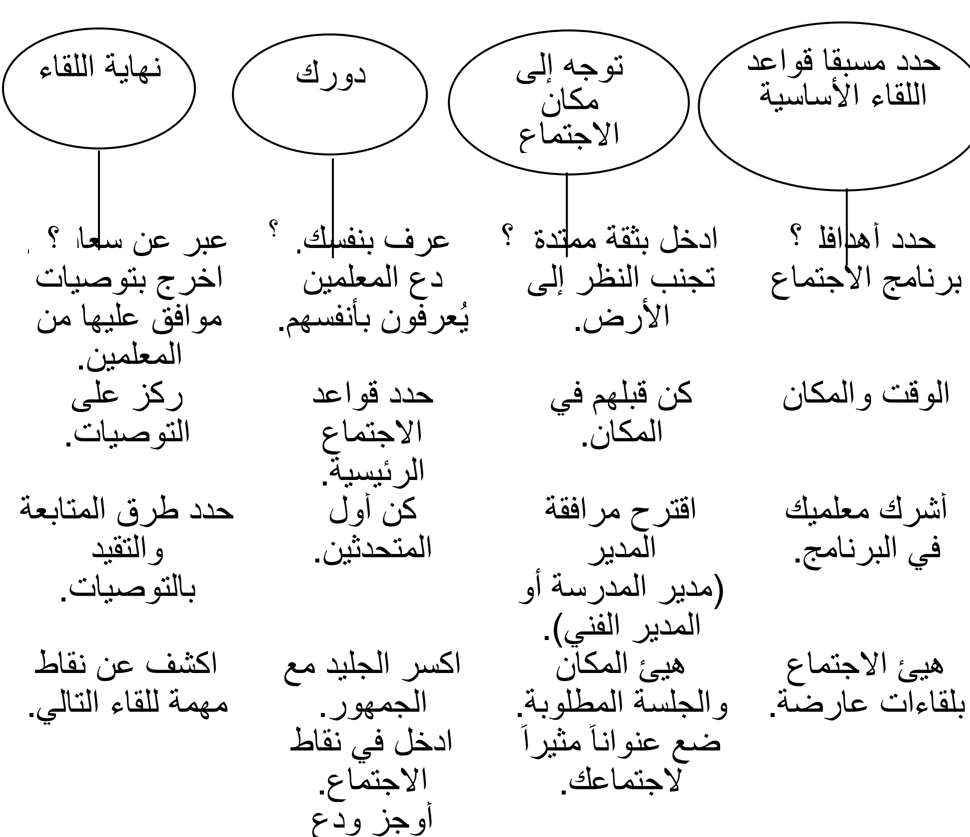
وعلى المشرف إتباع هذه النصائح في إدارة اللقاءات:

١. ابتعد عن إلقاء التعليمات والأوامر.
٢. تابع الاجتماعات بدقة.
٣. حدد موعد ومكان الاجتماع التالي.
٤. أعط أدواراً لأعضاء قسمك في الاجتماع.
٥. وجه الحوار والنقاط.
٦. امتص أية توترات.
٧. وظف وتابع نتائج اللقاءات.

اللقاءات والاجتماعات العامة

" اللقاء الأول بالمعلمين "

على المشرف التربوي أن يتبع الخطوات والقواعد التالية في الاجتماع الأول بالمعلمين:





منسقة أول (لينا الحسن) مع المعلمة (خديجة الطريفي) في مقابلة فردية

النشرة الإشرافية (أسلوب إشرافي):

وسيلة اتصال مكتوبة مباشرة بين المشرف والمعلمين ينقل من خلالها لمعلميه خلاصة خبرته وقراءته ومقترحاته ومشاهداته وتهدف إلى:

- توثق الصلة بين المشرف ومعلميه.
- تخدم أعداد كبيرة من المعلمين بأقل جهد ووقت.
- توضح للمعلمين توجهات المشرف وأهداف خطته.
- تعرف المعلمين بالتوجهات التربوية الحديثة.
- توفر للمعلمين بعض المراجع العلمية والمهنية.

القراءة الموجهة: أسلوب إشرافي يهدف إلى تنمية كفايات المعلمين في أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءات الخارجية وتبادل الكتب واقتنائها وتهدف إلى:

١. إكساب المعلم مهارات التعلم الذاتي.
٢. تطوير معلومات المعلم وتحسين أساليب عمله وحل مشكلاته التربوية.
٣. أسلوب يسهم في النمو الأكاديمي والمسلكي في مجال عمل المعلم.
٤. مواكبة التطورات التربوية بما يفيد الطلاب.

ويمكن توجيه قراءة المعلمين من قبل المشرف:

أ. اختر موضوعاً تربوياً يهم قسمك وكلف احد الزملاء الكتابة به.
ب. ابحث في بعض المجلات التربوية ووجه معلميك نحوها لقراءة وتلخيص بعضها.
ج. يقترح أحد المعلمين موضوعاً تربوياً ويكتب به ويوثق المراجع التربوية.

(على المشرف أن يوفر في قسمه وبين أيدي المعلمين الكتب العلمية المقررة والمراجع العلمية، وكذلك الكتب والمراجع التربوية، ويعمل على تدويرها بين أيدي المعلمين).

الدروس التطبيقية:

هو أسلوب علمي عملي حيث يقوم المشرف التربوي أو معلم ذو خبرة بتطبيق أساليب تربوية جديدة أو شرح أساليب تقنية فنية، أو استخدام وسائل تعليمية جديدة أو فكرة يرغب المشرف في إقناع المعلمين بها.

أهدافها:

١. إثارة دافعية المعلمين لتجريب الأفكار واستخدام طرق تعليم جديدة.
٢. تطوير وتحسين أداء المعلمين.
٣. إتاحة الفرصة للمشرف لاختبار أفكاره وإمكانية تطبيقها.
٤. توثيق الصلة بين المعلمين والمشرف.
٥. مساعدة المعلمين في مقارنة أدائهم بأداء مقدم الدرس.
٦. تنمية ثقة المعلمين بأنفسهم.
٧. كسر الفجوة بين النظرية والتطبيق.

خطواتها:

١. الاجتماع بالمعلمين وإقناعهم بأهمية وأهداف الدرس التطبيقي.
٢. الدرس التطبيقي جزء من خطة متكاملة أعدها المشرف.
٣. المشاركة المباشرة للمشرف التربوي في مراحل الإعداد والتنفيذ والتخطيط.
٤. التخطيط والإعداد الجيدين للدرس التطبيقي.
٥. اختيار المعلم الكفء لإدارة الدرس التطبيقي وقد يكون المشرف نفسه.

التعليم المصغر:

مفهومه: أسلوب في تدريب المعلمين على مهارات تعليمية محدودة في موقف صفي مصغر (٤ – ٦) طلاب ولحصة مصغرة (٥ – ١٠) دقائق مع إخضاع أداء المتدرب للتقويم المتكرر حتى يكتسب المعلم المهارة.

مميزاته:

١. التعليم المصغر تعليم حصص مهما كان الدرس والعدد قليلاً.
٢. يتيح الفرصة للتركيز على مهارة واحدة أو مهارتين على الأكثر.
٣. يسمح لكل تلميذ أن يمر بسلسلة من الخبرات في جو مركز ومضبوط.
٤. يفسح المجال لتغذية راجعة فورية حول نقطة أو نقاط محددة.
٥. إعادة الدرس بعد الملاحظات تفيد المعلم مباشرة في تطوير أدائه.
٦. هذا التعلم يتصف بالصدق والأمانة بفضل أجهزة الفيديو والتسجيل ويلاحظ المعلم ذاته ويدرك سلبياته وحسناته.

أهداف التعليم المصغر:

١. الإفادة من التغذية المباشرة من الزملاء.
٢. تدريب المعلمين على أساليب تدريس حديثة بوقت قصير.
٣. إثارة دافعية الطلبة للموقف التعليمي.
٤. تسهيل العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي بالتركيز على مهارة واحدة.

خطواته:

١. أعد موقفاً تعليمياً مصغراً وسجله واعرضه على المعلم (سجل تعليقاتك).
٢. دع المعلم المتدرب يخطط لاستخدام المهارة (المحددة) في موقف تعليمي مصغر.
٣. نفذ التعليم المصغر وسجله تلفازياً أو صوتياً.
٤. اعرض التسجيل وأخضعه للتقويم الذاتي من المعلم والخارجي من المشرف والطلاب والزملاء.
٥. إعادة الخطوات (٢، ٣، ٤) إلى أن يتقن المعلم (المتدرب) أداء المهارة.
٦. اعقد أنشطة على التدريب المصغر لمهارات أكثر تعقيداً بتعليم مصغر أكثر تعقيداً من حيث الزمن والعدد والقضية التربوية.

تطبيقاته : يمكن إيضاح ممارسة التعلم المصغر بما يلي:

- غرفة صفية فيها ٤ أو ٦ طلاب ومعلم.
- مشرف على بُعد (٤) أمتار.
- مصور يصور مرئياً لما يجري في غرفة الصف.
- مدة الدرس (٥ دقائق) حسب الموقف.
- يعرض المعلم ظاهرة مخطط لها على لوحة ويسأل عن تفسيرها.
- يسجل المشرف ملاحظاته.

بعد انتهاء الدرس:

- يطلب المعلم من الطلبة رأيهم في الدرس من خلال استمارة.
- يناقش المشرف ملاحظاته مع المعلم ويناقش ملاحظات الطلبة والشريط المسجل.

ما بعد الحوار:

- يستريح المعلم فترة قصيرة.
- يعاود التجربة مستفيداً من التغذية الراجعة مع طلبة آخرين.

نموذج (١)
نموذج تقويم درس تعليم مصغر

الهدف: وضوح الأهداف التعليمية.

اسم المعلم:..............................	التعليم الأول:..........................
اسم المشرف:..........................	التعليم الثاني:..........................

في ضوء مشاهدتك للموقف التعليمي المصغر.

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية وإعطاء التقديرات المناسبة لمساعدة المعلم على تطوير أدائه.

الرقم	الفقرة	مستوى الأداء		
١	يستطيع الطالب أن يشرح ما هو مفروض أن يتعلمه في الموقف التعليمي	بالتأكيد	جزئياً	ليس تماماً
٢	يستطيع الطالب أن يعطي الأسباب التي تجعل الدرس هاماً بالنسبة له	نعم	نوعاً ما	لا
٣	يستطيع الطالب أن يوضح العلاقة بين كل خطوة من خطوات الدرس والأهداف المنشودة	تماماً	جزئياً	أبداً
٤	يستطيع الطالب أن يبرز انجازاته المنشودة والمكتسبة من الدرس	نعم	نوعاً ما	لا
٥	كان الطالب نشيطاً في الموقف كما ظهر في إجاباته عن الأسئلة وطرح الأسئلة	بدرجة كبيرة	نوعاً ما	أبداً
٦	ملاحظات أخرى:			

نموذج (٢)
استمارة خاصة لمشاهدة درس توضيحي مصغر حول (طرح الأسئلة)

اسم المعلم:............................	التعليم الأول:.........................
اسم المشرف:..........................	التعليم الثاني:.........................

في ضوء ما شاهدت أجب عن الأسئلة التالية بوضع إشارة (×) تحت الإجابة الصحيحة:

رمز الفقرة	الفقرة	كثيراً	أحياناً	أبداً
١	أعطى الطالب إجابات على التفكير وليس مجرد التذكر.			
٢	كان الطالب يشرح إجاباته وإجابات الآخرين استجابة لأسئلة المعلم.			
٣	استطاع الطالب الإجابة لأن المعلم أعاد صياغة السؤال أو انتقل إلى سؤال آخر.			
٤	يستطيع الطالب ضرب أمثلة أو إعطاء إيضاحات حول الدرس.			
٥	تكلم الطالب موضحاً مثرياً للإجابة.			
٦	أجب عن الأسئلة التالية بإيجاز: أ. هل كان المعلم يعيد صياغة الأسئلة بشكلٍ صحيح؟ ب. أي الطلبة كانت مشاركتهم واضحة؟ ج. كيف كان المعلم يوظف أفكار الطلاب؟ د. هل سار الدرس بخطوات منطقية؟ هـ. كيف يمكن تحسين الأداء في الدرس القادم؟	....		

أسلوب دراسة الحالة كأسلوب إشرافي

في هذا الأسلوب تكتسب الخبرة الإشرافية من خلال وصف متقن لحياة واقعية أو ظروف مماثلة إذ تقدم حالة معقدة مطابقة لمشكلة في الحياة العملية لتصبح الحالة موضوعاً للمناقشة: ماذا نفعل؟ وكيف كان يمكن تحاشي المشكلة؟ وما هي نتائج المشكلة؟ ويتعلم المتدرب من خلال تحليله وتمحيصه للمشكلات المقدمة في الحالة موضوع البحث.

وغالباً ما تتم دراسة الحالة في مجموعات صغيرة العدد حتى تتاح الفرصة لتبادل الخبرات واستنباط الخبرة التعليمية من خلال هذا التبادل، ويحسن أن توضع المعايير المحددة للتغيير السلوكي بعناية أكثر في دراسة الحالة، ويتم تهيئة ظروف الاستجابات وردود الفعل بالاستعانة بمستندات الحالة نفسها.

ويمكن للمشرف أن يقوم بتقييم استجابات المعلمين بسهولة ويحصل المشرف على التغذية الراجعة مباشرة ويقدم التوصيات بناءً على التغذية الراجعة والتحليلات والحلول التي توصل إليها.

ويهيئ أسلوب دراسة الحالة للمعلمين فرصة طيبة للتدرب على حل المشكلات بالإضافة إلى الفائدة التي تعود عليهم من المناقشات التي تثار كما أنه لا يؤدي إلى زيادة ملموسة في مهارات العلاقات الإنسانية والاتصالات والتبسيط فحسب وإنما ينشط ملكة التساؤل والاستفسار في مجال الإشراف والقيادة التربوية.

ويتيح هذا الأسلوب مساعدة المعلم على حل المشكلات الخاصة بطلبته كما ويساعد المشرف في معالجة بعض المشكلات في عمله الإشرافي مع المعلمين.

دراسة حالات:

وصل فريق من المشرفين " مدرسة المستقبل الأساسية " الساعة العاشرة صباحاً، كانت الحصة الثالثة قد انتهت، استقبلتهم المديرة في الإدارة مرحبة ومستعدة لتقديم المعلومات لهم وتهيئة ظروف الإشراف الملائمة لهم، وكانت الحالات التالية:

الحالة الأولى: المشرف احمد مستفسراً عن أمور تتعلق بالموضوع الذي يشرف عليه: كم عدد المعلمات؟ ما مؤهل كل واحدة؟ هل تلقين تدريباً في تخصصهن؟ وأخذ يسجل الملاحظات في دفتره، ثم سأل من منهن لديها درس الحصة الرابعة؟ نظرت المديرة إلى الجدول وذكرت اسم إحدى المعلمات وصفها (دراسة حالة معلمة تعليمية).

قال المشرف: حسناً أرجو تبليغها إنني سأزورها صفياً الحصة الرابعة.

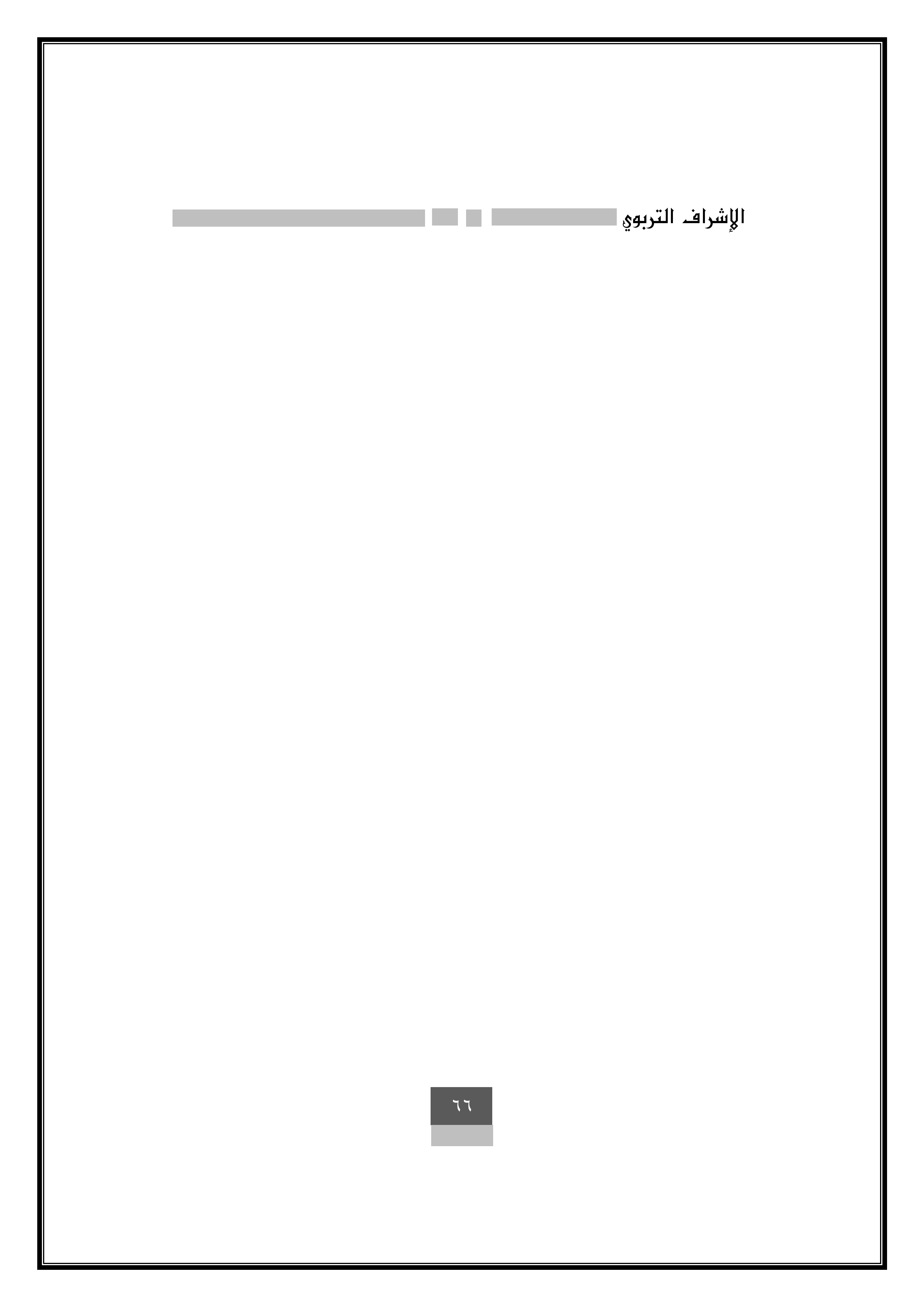
الحالة الثانية: المشرف حسين للمديرة: شكراً لك لديّ كل المعلومات عن معلمات مبحثي ولاحظت في خطتك الإدارية تخصيص يوم في الأسبوع، يلتقين جميعهن في لقاء لمدة حصة، هل تسمحين لي باللقاء بهن ومشاركتهن مواضيع هذا اللقاء المقرر اليوم؟

أجابت المديرة: لقد وعدتهن بحضور اللقاء وبالتأكيد سيرحب بك وستحضره معنا الحصة الرابعة (دراسة حالة اجتماع أسبوعي).

الحالة الثالثة: قبل أن تخرج المديرة كانت المعلمة نجاة تستأذن بالدخول إلى الإدارة وتبادر بالتحية ثم توجه حديثها إلى مشرفها (الثالث) قائلة: حسناً يا أستاذي كما اتفقنا الأسبوع الفائت ها نحن نتابع خطتنا، ولكني بحاجة للجلوس معك والاستفسار عن بعض الأمور لمدة عشر دقائق لأضعك في صورة ما تم إعداده، ولنتفق على المؤشرات التي ترغب أن تراها وتتابعها، فخرج المشرف والمعلمة لمتابعة الأمور (دراسة حالة فردية عند معلمه).

الحالة الرابعة: دخلت المعلمة أسماء غرفة الإدارة وسألت هل جاء مشرفي؟ إجابتها المديرة لا لم يحضر، ابتسمت وقالت حسناً لست مستعدة للزيارة هذا اليوم (حالة معلمة نفسية).

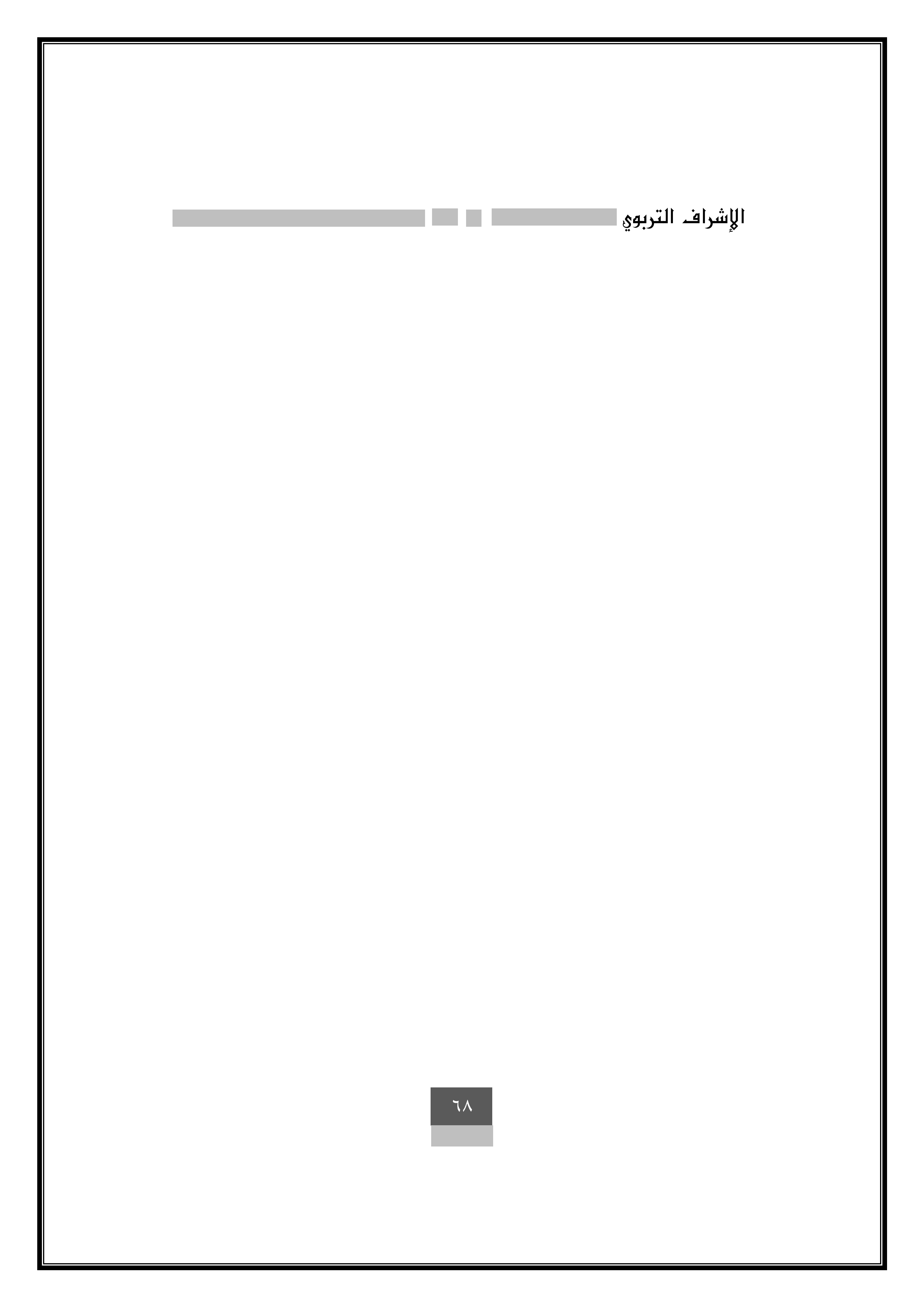
تلك بعض نماذج من سلوكات المشرفين مع معلميهم، وتلك بعض استجابات المعلمين على ادوار مشرفيهم، يختلف أسلوب وطريقة التعامل، ويختلف توجه المعلم نحو دور مشرفيه، وهنا لا بد من أن يدرك المشرف طريقة التعامل مع معلمه، بحيث يلقى قبولاً واستعداداً للتطوير والاستفادة.



الباب الخامس

القيادة في الإشراف التربوي

- تعريف.
- مدلولات القيادة في الإشراف التربوي.
- نظريات في القيادة التربوية.
- القيادة التحويلية – الإشراف التحويلي.
- نظرية النظم في الإشراف التربوي.
- المساءلة الذكية في الإشراف التربوي.



مدلولات القيادة في الإشراف التربوي

هناك اتجاهات ثلاثة لفهم مدلولات القيادة في الإشراف التربوي:

١. القيادة القائمة على أساس السلطات الرسمية.
٢. القيادة القائمة على أساس الولاء والمحبة.
٣. القيادة القائمة على المركز الوظيفي.

ومن الممارسات على هذه المدلولات نطرح ما يلي:

القيادة القائمة على أساس السلطات الرسمية	القيادة القائمة على أساس الولاء والمحبة	القيادة القائمة على المركز الوظيفي
تركز على دور القائد، فرض إرادته.	قائم على سمو شخصية القائد المشرف وتأثيره.	لا يحس الأفراد فيها بقيمتهم وأهمية ما ينجزونه.
يخضع الأفراد لهذا اللون بسب الخوف.	الانجازات قائمة على الرضا والقناعة لا الخوف والقلق.	يعمل الجميع بمقدار ما تمليه عليهم الوظيفة.
يوظفون أساليب القائد وخبراته.	حماس ودافعية للعمل قائم على حب المشرف	لا رغبة في التطوير والتغيير

نظريات القيادة التربوية وتطبيقاتها في الإشراف التربوي:

١. **نظرية السمات:**

تقوم على أن النجاح يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيرها، وكلما توفرت هذه السمات في شخص ما أصبح قائداً ناجحاً، وتعتمد هذه السمات على المهارات الذاتية.

٢. **نظرية الموقف:**

تعتمد على أن تحديد خصائص القيادة ترتبط بموقف قيادي معين لا على أساس سمات شخصية عامة.

٣. **النظرية التفاعلية:**

تقوم على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي تتمدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة (السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، متطلبات وخصائص الجماعة).

وهناك نظريات أخرى (للقراءة والتفكير بها وجمع المعلومات عنها):

النظرة X تقوم على:	نظرية Y وتقوم على:
١. الإنسان بغريزته لا يحب العمل ويحاول التهرب منه. ٢. لذلك معظم الناس يحتاجون إلى الإجبار والضبط والتهديد من أجل بذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.	١. الإنسان بطبعه يحب العمل لأنه مصدر لإشباع حاجاته ورغباته. ٢. التهديد بالعقاب ليس الطريق الوحيد للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف. ٣. التزام الشخص بالأهداف هو نتيجة للمكافأة المتعلقة بتحقيق الأهداف.

٤. **نظرية البعدين:**

هناك بعدين في سلوك القائد هما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين بأخذ المشرف بآراء المعلمين ومشاركتهم في التخطيط واتخاذ القرارات إلى جانب اهتمامه بالعمل والإنتاجية.

٥. **نظرية الشبكة الإدارية:**

تم فيها تقسيم محور الإنتاج والعلاقات الإنسانية إلى ٩ درجات لتنتج (٨١) نمطاً قيادياً في درجات الفاعلية وتقوم تلك النظرية على التفاعل بين عناصر العملية التربوية الإدارية والفنية في إطار العلاقات الإنسانية.

٦. **النظرية الموقفية:**

لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه في كل زمان ومكان ويتوقف النمط على:

- نوع القائد.
- نوع الجماعة.
- طبيعة الموقف.

٧. **نظرية النظم:**

النظم في الإشراف تمثل شبكة من العلاقات تعمل معاً بين مدير المدرسة والمعلم والطالب وأفراد المجتمع والمشرف التربوي من اجل تحقيق أهداف مشتركة في تحسين عملية التعليم والتعلم.

القيادة التحويلية في الإشراف التربوي

- **القيادة التحويلية**: عملية يسعى من خلالها القائد والعاملين إلى النهوض بكل منهما الأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية.
- **القيادة الإشرافية التحويلية**: تسعى إلى النهوض بشعور المعلم وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية: الحرية، العدالة، المساواة، وتقوم على أن:
«سلوك القيادة يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على أساس تبادل المصالح مع المرؤوسين».
- **المشرف التحويلي**: مشرف لا يخاف على مركزه الوظيفي بل يجعل من هذا المركز مكاناً يحل فيه شخص آخر مناسب.
- **نظرية القيادة التحويلية تتضمن أبعاداً أربعة**:

١. الجاذبية (التأثير المتبادل)
٢. الاستثارة الفكرية.
٣. الحفز الإلهامي.
٤. الاعتبار الفردي.

وتطبق النظرية التحويلية في الإشراف من أجل تحقيق ما يلي:

١. استقطاب قياديين من المعلمين والإداريين.
٢. تقديم الخطط والتدريب عليها من قبل وسط إشرافي
٣. مراجعة الظروف والتكيف معها.
٤. تقديم معاونين للقادة والمشرفين وبديلين مستقبلاً.
٥. تؤمن قادة لسد الحاجة والمتطلبات.

تطبيقات في الإشراف التحويلي

حسن مشرف تربوي، يحمل كل المؤهلات الإشرافية، مر بالخبرة الكافية من تعلم وتدريب، دعا معلميه إلى اجتماع، عقد الاجتماع ولمع من خلال الاجتماع المعلم أحمد، رجع حسن إلى ملفات معلميه واطلع عليها، وتبين له أن أحمد معلم مخضرم ذو خبرة وخدمة، دعاهم لاجتماع آخر وشكرهم على ما بذلوا وخرجوا إلا أحمد.

تكرر اللقاء واسند المشرف حسن إلى احمد مهمات دقيقة وقدم له بعض الإرشادات مثل: إعداد خطة القسم للفصل الدراسي الأول أو إعداد تحليل لوحدة دراسية على أن يقدمها في الاجتماع القادم، وفي الاجتماع اللاحق عرض المشرف حسن وناقش بنود الاجتماع حتى وصل إلى بند خطة الفصل الأول، أخذ ملاحظات الجميع عليها من ثم طلب من أحمد أن يعرض مقترحاته وخطته مما أعجب الجميع، واتفق على أن يكون أحمد بالإجماع قائداً لهذا البرنامج.

تطبيقات على نظرية النظم في الإشراف التربوي

✓ المشكلة: تدني تحصيل طلبة الصف الرابع بمادة اللغة العربية.

١. تلاقت وجهات نظر الإدارة والمشرف والمعلمين وأولياء الأمور أن هناك مشكلة في تحصيل اللغة العربية عند طلبة الصف الرابع.
٢. يتم عقد اجتماع نظمي (المشرف، المدير، معلم المادة، بعض أولياء الأمور، أحد الطلبة المتميزين).
٣. يتحدث المدير ثم معلم المادة ثم بعض أولياء الأمور ثم الطالب المميز وأخيراً المشرف التربوي.
٤. يتم رصد الملاحظات والمشكلات والاقتراحات والحلول، ويتم وضع جدول زمني لتطبيق الحلول، وتحديد مواعيد للمتابعات اللاحقة، بعد أن يتعرف كل عضو على دوره.

برأيك ما دور كل من التالية (يمكن أن يكون):

مدير المدرسة	معلم المادة	أولياء الأمور	الطالب المميز	المشرف التربوي

المساءلة الذكية في المواقف الإشرافية

- **المساءلة الذكية في الإشراف:**

تهدف إلى تغير في سلوك المعلم بأسلوب دبلوماسي بعيد عن النقد المباشر، وعن توجيه الأوامر وبعيد عن إشارة للخطأ بشكلٍ مباشر، بحيث نجعل المعلم يعترف بخطئه دون أن يتعصب لموقفه ودون توتر.
المساءلة الذكية: توجه قيادي حديث يعدل السلوك بدون صيغة أمر ويحقق الهدف دون عناء، المساءلة الذكية تحقيق معادلة " الكل يربح ".

- **نموذج تطبيقي:**

الموقف: معلم متأخر عن دوامه.

المشرف: يبدو أن أزمة المواصلات كانت سبباً في تأخرك عن الدوام لهذا اليوم.

المعلم: هذا صحيح.

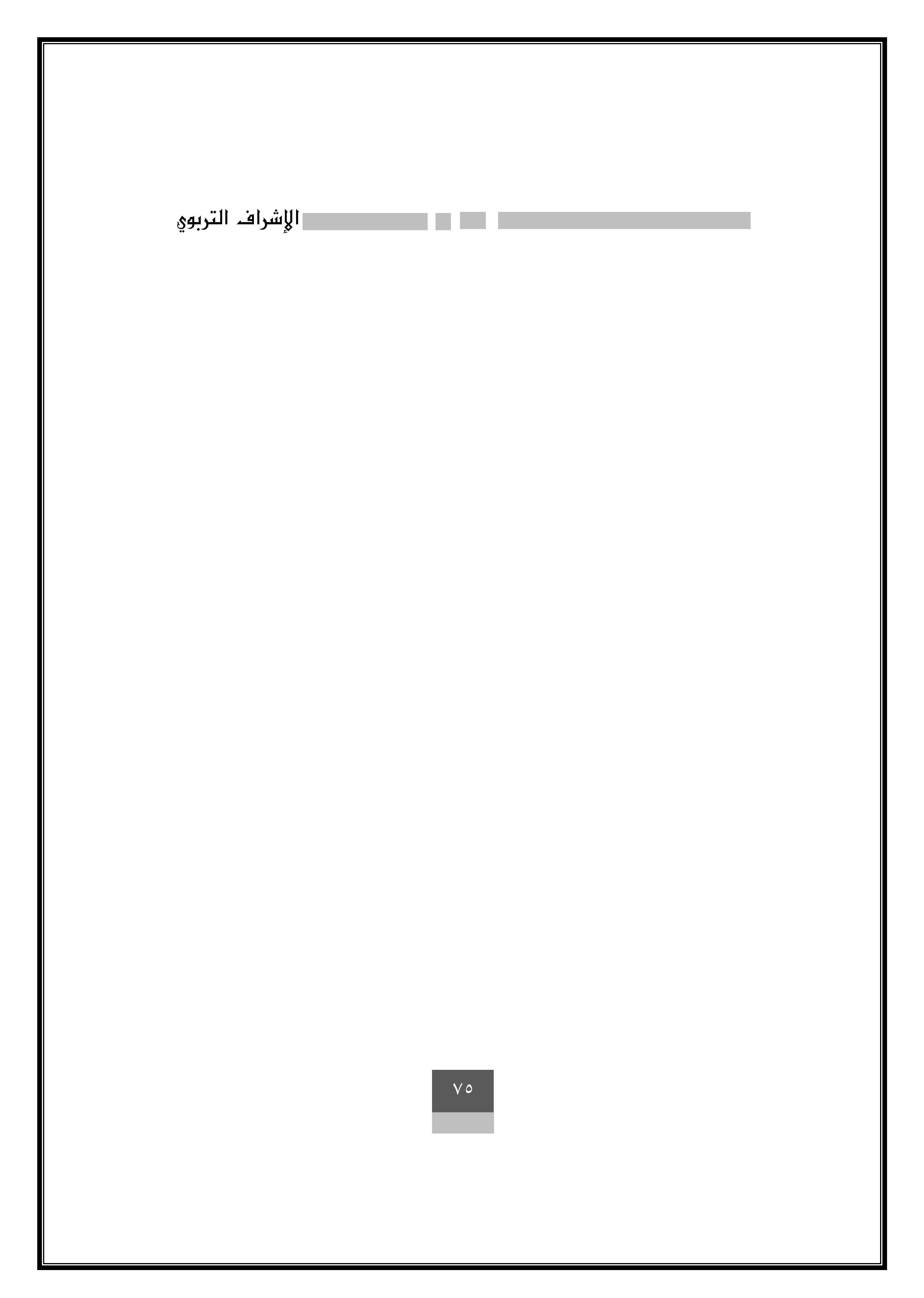
المشرف: أشكرك على موضوعيتك أتذكر أنه حدث معي نفس المشكلة، ونصحني زميلي بالخروج قبل ربع ساعة، اعتدت ذلك، فلم أعد أتأخر أبداً.

المعلم: أعدك أن أفعل.

المشرف: إن فعلتها لا تنسى أن تخبرني بالنتيجة، سأكون غداً في انتظارك.

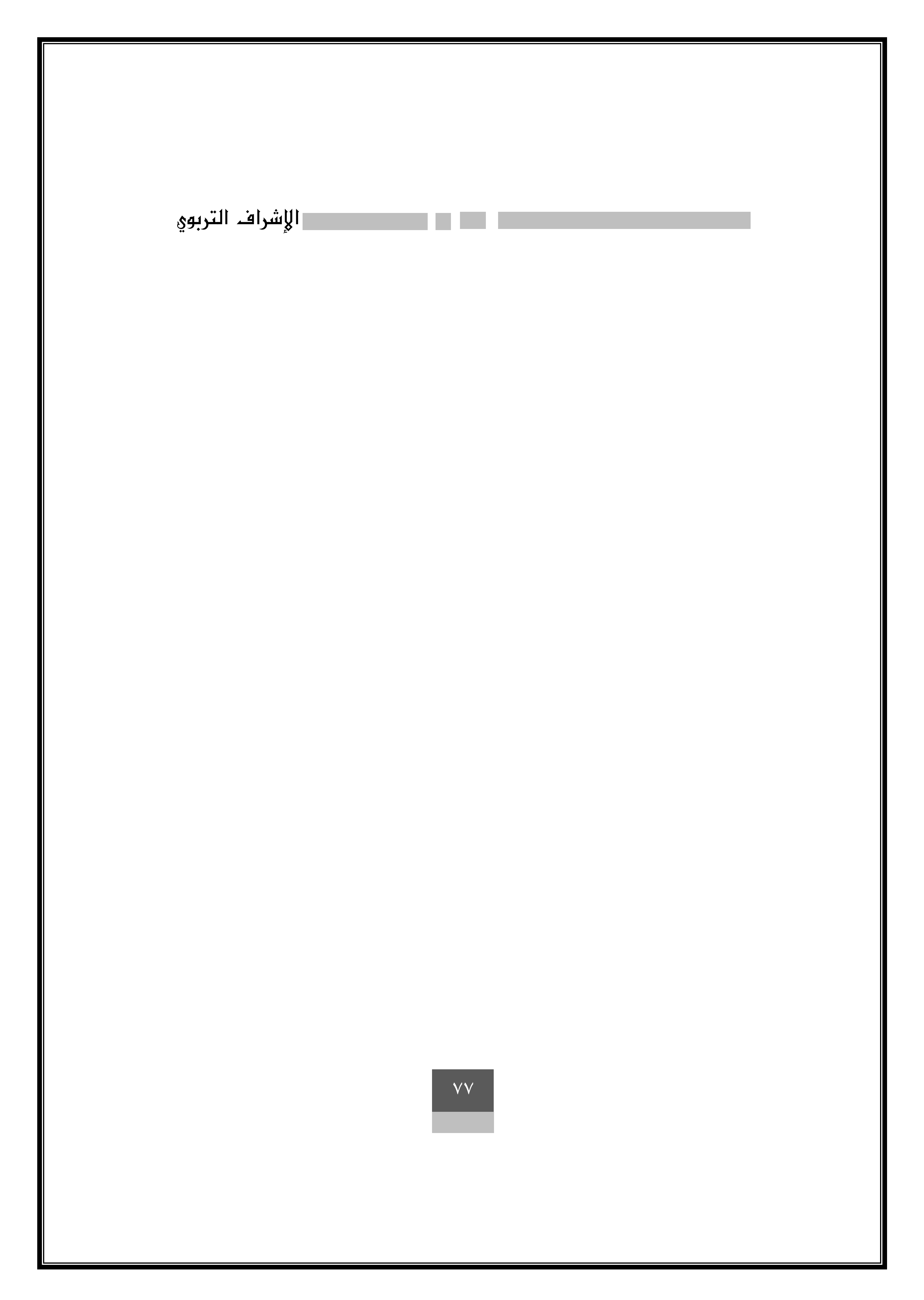
- **نموذج (٢) تعامل مع هذا النموذج وهذه المشكلة بأسلوب المساءلة الذكية :**

المشكلة	تصرفات المشرف	تصرفات المعلم
معلم لا يؤمن باستخدام الوسيلة التعليمية		



الباب السادس
الإشراف التربوينجاح ومعوقات"

- عوامل تساعد في نجاح المشرف التربوي.
- المشرف التربوي والمعلم " فارس يحتاج لجواد ".
- معوقات الإشراف التربوي الإدارية.
- معوقات الإشراف التربوي الشخصية.
- معوقات الإشراف التربوي الفنية.
- برنامج تطوير الإشراف التربوي الأردني ١٩٩٦ (واقع وطموحات).





معلمات البرنامج الأجنبي مع المنسقات والمدير الفني ومديرة المدرسة



معلمات البرنامج الأجنبي مع المنسقات والمدير الفني ومديرة المدرسة

عوامل تساعد في نجاح المشرف التربوي كقائد ميداني

هناك عوامل عدة تساعد المشرف على النجاح في عمله الإشرافي منها:

- الإدارة الناجحة للوقت.
- تفويض الصلاحيات للمنسقين وللمعلمين وللإداريين.
- تنظيم العمل والاحتفاظ بسجلات منظمة.
- إحكام الصلة بين أفراد العملية التربوية.
- إقامة علاقات إنسانية مع العاملين كافة.
- اللباقة وحسن التصرف واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.
- الميل للتحديث والتطوير والإبداع.
- تحفيز المعلمين وإثارة دافعيتهم.
- تقديم المساعدة للمعلمين في الوقت المناسب.
- قدرات مميزة في المجال الأكاديمي المتخصص.
- خبرات في عملية التدريب مدرباً ومتدرباً.
- حيوي وراغب في العمل ومبادر.
- مقدم لنماذج وطرائق عملية.
- له دراية في الأمور الإدارية وحسن التعامل مع الإداريين.
- عادل وغير متحيز لأي من معلميه.

معوقات الإشراف التربوي

أولاً: المعوقات الإدارية

١. كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي وعلى المعلم.
٢. ضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي.
٣. قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين.
٤. قلة أعداد المشرفين نسبة لعدد المعلمين.
٥. غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء.
٦. تدريس المعلمين لمواد غير تخصصهم.
٧. عدم توافر الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج.
٨. عدم تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي.
٩. قصور التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.
١٠. دمج الإشراف التربوي والإداري.
١١. عدم كفاية الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارة الصفية.

ثانياً: المعوقات الشخصية

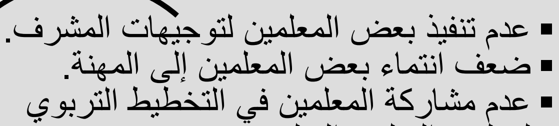
١. ضعف العلاقة بين المشرف والمعلم.
٢. عدم قدرة المشرفين على إتباع الأساليب القيادية المناسبة.
٣. قلة الدورات التدريبية التي يحضرها المشرفون.
٤. قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرفين.
٥. وجود المجاملات الشخصية في الإشراف.
٦. شخصية المشرف.
٧. نظرة المشرف لمركزه في المدرسة.
٨. هالة التقارير والتقويم.

أما المعوقات الاقتصادية:

- قلة الوسائل التعليمية والتكنولوجية اللازمة لعمليتي التعلم والتعليم.
- كثرة عدد المعلمين والمدارس التابعين للمشرف التربوي.
- في الإشراف المركزي ضعف وسائل المواصلات والتواصل.

ثالثاً: المعوقات الفنية

- عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف.
- ضعف انتماء بعض المعلمين إلى المهنة.



- عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعليم والتعلم.
- ضعف النمو المهني للمعلم:
- المعلم الرافض / المعلم المتجمد / المعلم الكسول / المعلم المتبرم / اللامبالي /

- ضعف التاهيل الفني للمشرف.
- عدم تنويع أساليب الإشراف التربوي
- جانب الاتصال والتواصل.

- اكتظاظ الطلاب في الصفوف.
- صعوبة المناهج وطولها.
- عدم دقة أساليب التقويم.

المشرف التربوي والمعلم
" فارس يحتاج إلى جواد "

"ليس مهماً أن تقود حصانك إلى الماء، المهم أن تجعله يشرب"

الكسندرهام

- الجياد تحب أن تشرب قبل أن تعمل.
- إذا لم يشعر الجواد بأنك تحبه وتحافظ عليه فلن يستجيب لقيادتك.
- الجواد لا يعمل إلا بعد أن يشرب، ولا يريد أن يشرب إلا بعد أن يشعر بالسعادة.

يخطئ التربويون حين يعتقدون أن الطريقة الصحيحة لأداء العمل هي الطريقة التي يعرفونها فقط وعندما يفرضون طريقتهم على معلميهم فإنهم يعطلون العمل ولا ينجزونه ولكن إذا حفز وشجع وسهل العمل على معلميه فإنه يضمن أن يطبق المعلمون الطريقة الصحيحة في التعليم.

أقوال من حكاية فارس بلا جواد "مشرف بدون معلمين ":

- كل جواد يحتاج إلى فارس، بدون الفارس يبقى الجواد طاقة مهدورة.
- أيها الفارس تستطيع أن تقود جوادك إلى الماء ولا يمكنك إجباره على الشرب.
- الفارس الذي يعتقد أن الجواد لا يعطش لا يأخذه إلى الماء.
- الجواد يحقق أرقاماً أعلى وفارسه على ظهره.
- فارس الجواد يختلف عن راكب الحمار.
- نجاح الفارس في تدريب الجواد خطوة أولى في تمتين العلاقة بينهما.
- يحاول الجواد إسقاط الفارس، رسالة منه أني فشلت في الصعود" وللفارس انك فشلت في القيادة.

- يشعر الفارس بفشل الحصان ويشعر الجواد بخوف الفارس فيكبوا الجواد ويسقط الفارس.
- حركة الفارس والجواد متناغمتان ومتوافقتان.
- أعط جوادك ما يريد قبل أن تحصل منه على ما تريد.
- على الفارس أن يتوقف خلال المسابقات بين الحين والآخر ليمنح جواده قطع السكر التي يحبها.

- **أيها القائد (الفارس) جيادك (معلموك) يخوضون المعركة (مهنة التعليم) بقيادتك ويحققون الفوز (النجاح) معك.**

(أخي المشرف كن فارساً ماهراً لتقود جيادك "معلميك" إلى الفوز والنجاح)

برنامج تطوير الإشراف التربوي في الأردن
(١٩٩٤ – ١٩٩٦ م)

بالتعاون ما بين وكالة التنمية البريطانية لما وراء البحار والمركز الثقافي البريطاني ومركز التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم، تم تدريب المشرفين في المملكة على برنامج تطوير الإشراف التربوي في المدارس الحكومية، وكنت مسؤولاً عن تطبيق البرنامج في مديريات الجنوب (معان، العقبة، الطفيلة، الكرك) وفي ختام البرنامج يوم الأربعاء ١٩٩٦/٨/٢٢ عقدت جلسة لصياغة توصياتها حول الإشراف التربوي واقعاً وتطلعاً وخرجت بالتوصيات التالية:

أولاً: واقع الإشراف التربوي في الأردن.

١. يركز المشرفون على أسلوب الزيارة الصفية وأصبحت طاغية على الأساليب الأخرى ومنها الدروس التطبيقية، الزيارات المتبادلة، اللقاءات والمقابلات، النشرات، الندوات، الحلقات الدراسية، البحوث الإجرائية والتعاونية... الخ.
٢. ما زال أسلوب النقد المباشر وتتبع الأخطاء مسيطراً في كثير من الحالات الإشرافية مما يجعل المشرف التربوي زائراً غير مرغوب فيه.
٣. بعض المشرفين التربويين يقدمون توجيهاتهم وأرائهم بأسلوب نظري.
٤. يركز المشرفون على المعلم وكأنه الحلقة الأضعف ويهملون الجوانب الأخرى مثل المنهاج والبيئة التعليمية والبيئة المحلية والاختبارات.
٥. يكلف المشرف بالإضافة لعمله بمهام إدارية مثل لجان الجرد، الإشراف الإداري على المدارس، أعضاء في لجان التحقيق.
٦. في تقدير عمل المشرف، يعتمد على التقارير التي تقدمها الإدارة، وعدم وجود آلية صحيحة لقياس اثر المشرف في تطوير العملية التعليمية.

أهداف البرنامج:

يهدف البرنامج بشكلٍ عام إلى تنمية وتطوير أداء المشرفين التربويين ليكونوا قادرين على:

١. الكشف عن حاجات معلميهم واتجاهاتهم ومعارفهم وخبراتهم.
٢. تنمية المشرفين التربويين، والمعلمين أدائياً ومهنياً.
٣. تجريب وتطبيق الأفكار التربوية الجديدة ميدانياً.

٤. مساعدة المشرفين ليكونوا مدربين أكفاء في تدريب معلميهم.
٥. دعم وتطوير عملية التعلم والتعليم من أجل تعلم عالي الجودة عند الطلبة.

الفئات المستهدفة:

١. أعضاء الفريق المحوري (المشرفون في مركز التدريب التربوي) وعددهم (١٢) مديراً ورئيس قسم.
٢. أعضاء الفريق المحوري في الميدان، رؤساء أقسام الإشراف ومشرفين متميزين في المديريات عددهم (٢٠) مديراً فنياً ورئيس قسم إشراف.
٣. المشرفون التربويون في مديريات التربية (قدامى وجدد) ويقدر عددهم (٦٠٠) مشرفاً.
٤. معلمون مختارون لتطبيق وتنفيذ مهارات التدريب الإشرافية معهم وعلى دفعات، مع مراحل تنفيذ المشروع، وعددهم (٧٦٨) معلماً ومعلمة.

خطة تنفيذ البرنامج:

تم تنفيذ البرنامج على مراحل وهي كالآتي:

المرحلة الأولى: تدريب أعضاء الفريق المركزي (مركز التدريب والمديريات)

على البرنامج ومواده وتدريب المدربين، وأنجزت في الفترة ١٨-١٩٩٤/١٢/٣٠ وعددهم ٩٦ مشرفاً.

المرحلة الثانية: تدريب المشرفين والمعلمين وتمت على النحو التالي:

أ. تدريب المشرفين التربويين المختارين على المجمعين (١+٢) الخاصين بالمشرفين وفترة التدريب لكل مجمع ٤ أيام، بدأت في شهر شباط ١٩٩٥ م.
ب. تدريب المعلمين المختارين على المجمعين الخاصين بالمعلمين ومدة التدريب ٣ أيام تليها ممارسات ميدانية.
ج. تدريب المشرفين المحددين في (أ) على المجمع الثالث الخاص بالمشرفين والمعلمين على المجمع الثالث الخاص بهم ودعمهم في الممارسات الميدانية.

(واستمرت هذه المرحلة حتى شهر حزيران ١٩٩٥ م)

المرحلة الثالثة: تدريب فئة أخرى من المشرفين التربويين من مناطق تعليمية أخرى وعددهم ٩٦ على نفس البرنامج في المرحلتين الأولى والثانية.

(واستمرت هذه المرحلة حتى حزيران ١٩٩٦ م)

المرحلة الرابعة: تدريب بقية مجموعات المشرفين في المديريات الأخرى أو الجدد من قبل الكوادر المحلية المدربة.

المهارات التدريبية في البرنامج:

أولاً: مهارات تدريب المشرفين التربويين:

المشغل الأول: مدخل تمهيدي للإشراف ومدته ٤ أيام.

المشغل الثاني: قيادة المجموعات ومدته ٤ أيام.

المشغل الثالث: مهارات معمقة في الإشراف والتدريب ومدته ٣ أيام.

المشغل الرابع: مهارات الحفاظ على مكونات البيئة التعليمية وتطويرها ومدته ٣ أيام.

ثانياً: مهارات تدريب المعلمين التابعين للبرنامج:

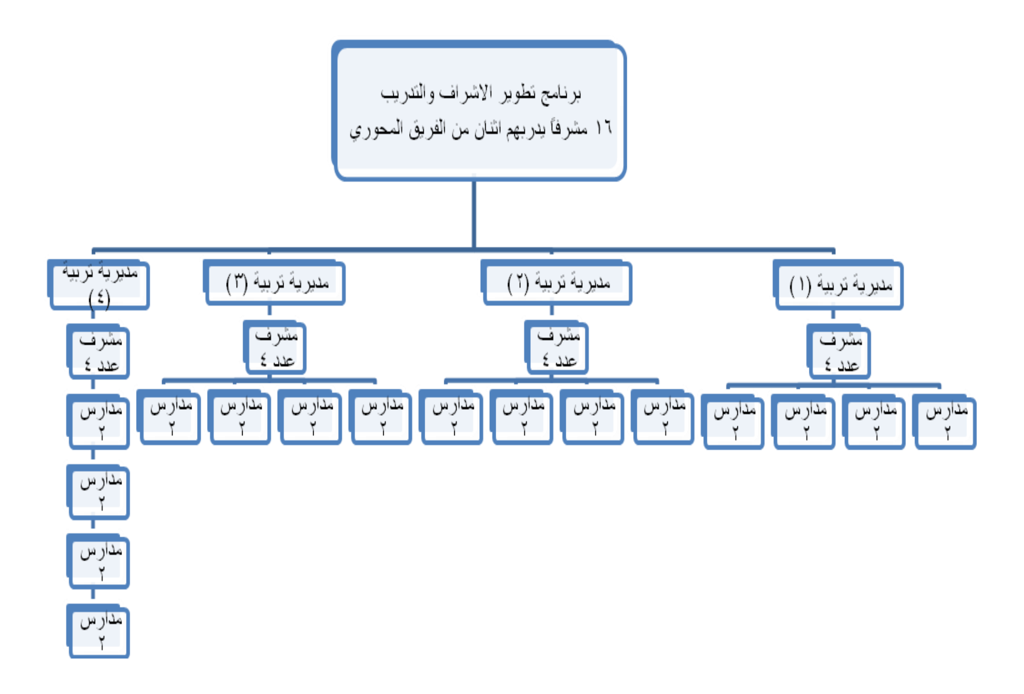
المشغل الأول: العمل مع المجموعات ومدته ٣ أيام + ممارسات ميدانية نشطة وتطبيقيه.

المشغل الثاني: مهارات تدريبية وإشرافية معمقة ٣ أيام + ممارسات ميدانية نشطة وتطبيقيه

المشغل الثالث: الحفاظ على البيئة التعليمية وتطويرها ومدته ٣ أيام + ممارسات ميدانية نشطة وتطبيقيه.

تمت آلية العمل باختيار ٤ مشرفين من كل مديرية في كل مرحلة، يتبع لكل مشرف مدرستان للتطبيق، ويتبع لكل مشرف ٤ معلمين للمتابعة والتطبيق وبذلك كان كل مجمع تدريبي يتكون مما يلي:

- كل مرحلة من مراحل التدريب تتشكل على النحو التالي:



- قسمت المملكة إلى ٦ مجمعات كل مجمع ١٦ مشرفاً في كل مرحلة و٨ مدارس و٣٢ معلماً ومعلمة.

(هذا وقد كنت مسؤولاً ومدرباً في مجمع الجنوب "العقبة ومعان والطفيلة والكرك" وكان المركز في مدينة الكرك).

وقد تم التخطيط والتطبيق بالتعاون بين مركز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم الأردنية ووكالة التنمية البريطانية O.D.A والمركز الثقافي البريطاني.

ثانياً: التوصيات:

١. الزيارة الصفية أسلوب هام ولكن لا بد من أن يكون مبنياً على التخطيط الجيد من قبل المشرف والمعلم وتحديد نقاط الملاحظة والمتابعة والبناء عليها والمتابعة لما يتفق عليه.
٢. من المهم أن يخطط المشرف لعمله وان تتضمن خطته أولويات وحاجات المعلمين.
٣. التأكيد على أن العملية الإشرافية عملية إنسانية، قيادية فنية متخصصة ديمقراطية علمية منظمة.
٤. المعلم ليس حلقة ضعيفة في العملية التربوية بل هو عنصر نامٍ ومتطور قادر على الإبداع وعلى المشرف تهيئة الفرص له.
٥. العملية التربوية متعددة الجوانب على المشرف أن يهتم بكل عناصرها.
٦. المشرف ليس ناقداً ولا رقيباً بل زميلاً ناصحاً يبني علاقة ثقة مع معلميه.
٧. التقارير الإشرافية يجب أن تنحو منحى تطويري وليس تقييمي.
٨. ضرورة توقف تكليف المشرف بمهام تؤثر على علاقته بالمعلم.
٩. الاهتمام بمهام وكفايات مشرف المرحلة للدور الذي يقوم به.

خطة برنامج تطوير الإشراف التربوي في الأردن

(من قبل المركز الثقافي البريطاني و (O.D.A)

Draft plan for the production of a course for , reform training and supervision ,

During this fifth monitoring visit we discussed with the joint Project Monitoring Committee and with the staff and managers at the Educational Training Center the need to accelerate the present programme of pivotal training so that its benefits would more document the proposal which arose out of these various discussions.

It is suggested that the Educational Training Center produces and implements a major course for supervisors in the field entitled ' reform training and supervision '. in order successfully to complete this course a supervisor must:

a) Receive 14 days of formal training in the training workshop (four modules).
b) Provide 9 days of training to teachers in the field according to principles laid down during the formal training ; and
c) Demonstrate teacher support and supervision in the field , also according to the principles activity will play for the participants.

On page two of this appendix we provide a diagrammatic representation of the structure of the proposed course illustrating , in particular , the important role that practical activity will play for the participants.

On page three we show the timetable of deadline which will have to be met if the first cohort of supervisors are to begin this course before the end of the current academic year (July 1994)

On page four we provide some logistical arrangements which can ensure that an effective spread of skills can reach a small team of supervisors in as many regional directorates as possible by December 1994 (i.e. four supervisors in each of eighteen directorates).

On page five , we provide a draft timetable which will allow these seventy-two supervisors to receive in depth training by December.

Finally , on page six and seven we provide detailed terms of reference to implement the first step in this plan , for two UK consultants to work with

six members of the Educational Training Center to begin the production of materials.

Suggested organizational arrangements

1. Each course for ' reform ' supervisors should contain a cohort group of 24 supervisors from the field.
2. The Educational Training Center should initially train three such cohort groups (i.e. 72 supervisors) drawn from eighteen regions.
3. The first cohort group should contain supervisors of Arabic and English language ; the second cohort group should contain supervisors of Islamic Education and Social Studies ; and the third cohort group should contain supervisors of Science and Mathematics.
4. For each of the eighteen regions , the Educational Training Center should decide the particular cohort group to which that region will contribute their four supervisors (ie six regions choose Arabic and English language supervisors for the first cohort group , etc).
5. Each region also provides 30 teachers (15 from each of two subjects) who will be trained and supervised by the team of four ' reform ' supervisors during the course.
6. Each cohort group of supervisors will be trained by two trainers from the pivotal group of trainers (from the field) the same two trainers will attend all of the teacher workshop sessions to provide support and feedback , and will make spot checks to monitor the quality of supervision provided by the ' reform ' supervisors to the 30 teachers in their schools.
7. The Educational Training Center will also attach a member of the central training team to each cohort to monitor the quality of the professional development activities and exercises that are being provided for the supervisors and where this support could be improved , to suggest appropriate action to the center.

برنامج تطوير الإشراف التربوي
في الضفة الغربية ومع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

تبنت وكالة التنمية البريطانية (O.D.A) والمركز الثقافي البريطاني نفس البرنامج الأردني لتطبيقه مع مشرفي وزارة التربية الفلسطينية، وبعد الانتهاء من تطبيقه في الأردن تم تطبيق البرنامج في رام الله وغزة، وبكوادر من وزارة التربية والتعليم الأردنية حيث قام فريق مكون من ستة مدربين أحدهم أنا بتطبيق البرنامج الأردني مع المشرفين في الضفة الغربية، وكانت الملاحظات ما يلي:

- ضعف في مهارات وأساليب الإشراف نظراً لضعف الاتصال الخارجي وما توصلت إليه التربية من مهارات واستراتيجيات في الإشراف وذلك بسبب ضعف الإمكانات المالية والعوائق التي يضعها الاحتلال.
- تشوق وتطلع مشرفي الضفة الغربية وغزة إلى أية مهارات أو معلومات حديثة وجديدة
- ضعف إمكانات الإشراف التربوي وقلة كوادر المشرفين.
- الإشراف في المدارس الرسمية مركزي، وفي المدارس الخاصة والمحلي قليل جداً أو معدوماً.
- برامج تدريب المشرفين غير موجودة وبرامج تدريب المعلمين ضعيفة وقليلة.
- يمتزج الإشراف بين التفتيش والتوجيه، ويقتصر على العملية التعليمية داخل الغرفة الصفية.
- يعتمد الإشراف الحكم على المعلم والطلبة والتحصيل ولا يتجه إلى التطوير والتحسين.

التوصيات في نهاية البرنامج:

- إعادة النظر في مهام المشرف التربوي وتضمينها عناصر العملية التربوية الأخرى بالإضافة للمعلم وتطويره والحكم عليه.
- بناء هيكلية واضحة للإشراف التربوي بصلاحيات إضافية.

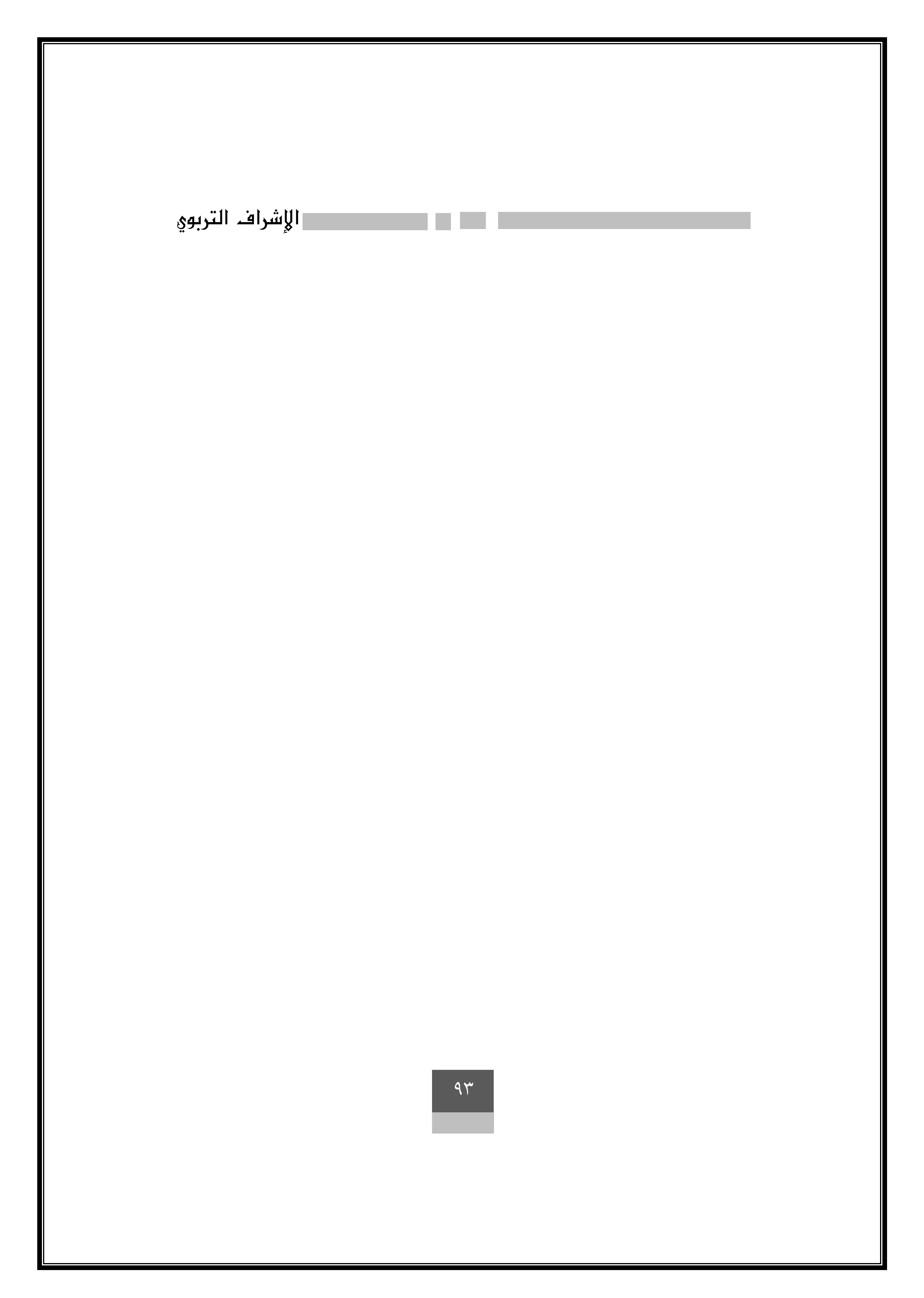
- إعداد المشرف المدرب من خلال برامج تدريب للمشرفين والمعلمين، سياسة ثابتة ومتطورة في الوزارة.
- ربط الإدارة التربوية والإشراف بالجامعات والاستفادة من خبرات الجامعات والمؤسسات التربوية الخاصة حتى تبني وزارة التربية مركزاً للتدريب بكوادر فاعلة.
- الاهتمام بمشرف المرحلة – الصف – لأنه اللبنة الأساسية في العملية التعليمية التربوية
- زيادة أعداد المشرفين لتتناسب مع أعداد المعلمين وأعداد المدارس التابعة لكل منهم.
- بناء إستراتيجية متدحرجة، لتنشيط الإشراف المقيم في المدارس سواء بكوادر مستقلة أو من خلال المساعدة في تطوير دور المدير كمشرف مقيم.

أقوال في الإشراف التربوي:

"لتكون موضع ثقة معلميك قدّم لهم نماذج عمل تطبيقية ولا تصرف دائماً وصفات نظرية"

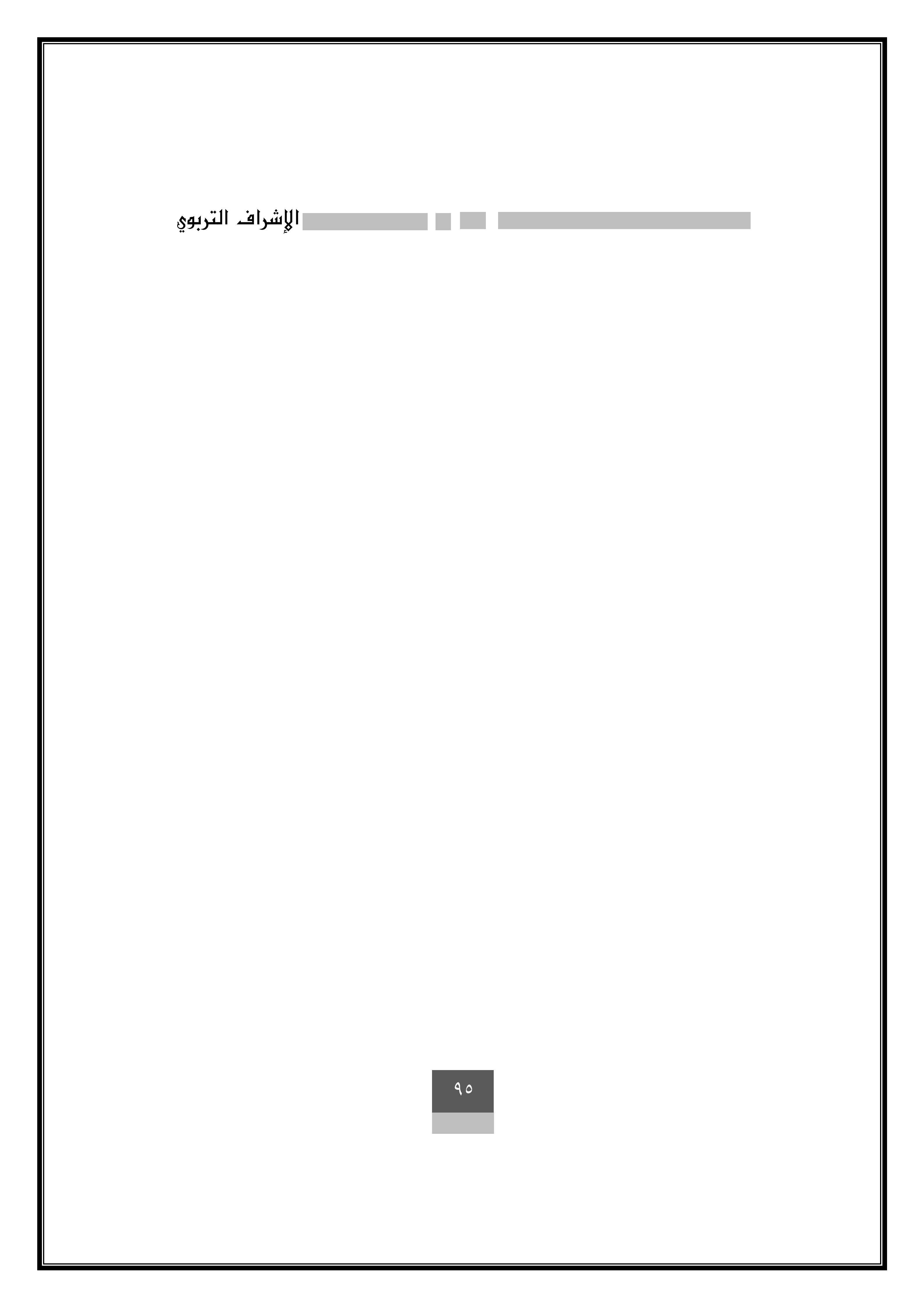
"اسأل نفسك دائماً هل أنا مدرب تربوي ناجح، إن كان جوابك نعم فأنت مشرف ناجح"

"اعلم أن الإشراف تدريب والتعليم تدريب، فدرب معلميك ليكونوا معلمين مدربين، فالتدريب أداة مثلى لتحقيق الكفاءة التعليمية".



الباب السابع
البعد الإنساني في العمل الإشرافي

- مظاهر البعد الإنساني عند المشرف.
- العوامل التي تساعد المشرف في بناء علاقات إنسانية.
- المشرف التربوي قائد تربوي إنسان.
- الاتصال والتواصل في الإشراف التربوي:
  - مع المعلمين.
  - على المستوى الشخصي.
  - مع المشكلات الصفية.



البعد الإنساني في العمل الإشرافي

من أهم مظاهر البعد الإنساني في تعامل المشرف مع معلميه:

حسن التعامل والخطاب، احترام مشاعر الآخرين وتقديم قناعات للآخرين، إرضاء الآخرين بعملهم ونتائجه، القيادة الديمقراطية، إدارة الفريق والثقة بقدرات العاملين واستعداداتهم في تحمل المسؤولية، تحفيز العاملين ومكافأتهم، تلمس قضايا المعلمين الاجتماعية والصحية، حل الخلافات بين المعلمين قبل تفاقمها ودون اللجوء للقوانين الإدارية.

ومنها أيضاً:

- الحساسية للحاجات الفردية للمعلمين.
- القدرة على تشخيص الطاقات الفردية.
- القدرة على اختبار فهم المعلمين للأمور التربوية.
- القدرة على تعزيز التزام المعلمين بالأهداف التربوية في الدولة والمؤسسة

فعاليات يقوم بها المشرف لتنمية البعد الإنساني:

١. تنمية الذات عند المعلمين بالطرق التالية:

- التأمل الذاتي. - التقصي والبحث - التحضير. - التجريب.

٢. الزمالة في الإشراف.
٣. توظيف المصادر البشرية في الإشراف.

العوامل التي تساهم في بناء العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي ومعلميه

هناك عوامل عديدة تساعد المشرف في بناء علاقة إنسانية مع معلميه:

- الإيمان بالعمل التعاوني وعمل الفريق.
- تشجيع المعلمين على عرض مشكلاتهم والمساهمة في الحلول.
- إتاحة الفرصة أمام المعلمين للتعبير عن أرائهم.
- إشعار المعلمين بقيمتهم والحاجة الماسة إليهم.
- إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وملاحظة مدى تأثيرها عليهم.
- الوقوف إلى جانب المعلمين في مطالبة الإدارة بتلبية احتياجاتهم، المادية والمعنوية والفنية في ضوء إمكانات المدرسة.

- تقدير كل جهد، وذي نتيجة ايجابية يبذله المعلم زيادة عن المهمات الرسمية.
- تقبل مقاومي التغيير والتطوير، ودراسة شخصياتهم والتعامل معها بالأسلوب الفاعل معهم.

ومن صفات المشرف التربوي التي تحققها تلك العوامل:

المساواة، الصدق، المحبة، تحديد المسؤولية، حسن الظن بالمعلم، العدل، الشورى، التسامح، التضحية، بشاشة الوجه، حفظ السر، التواضع، احترام المعلم

كيف يكون المشرف التربوي قائداً تربوياً إنساناً

أنت وقصة صلاح الدين الأيوبي (أمة في رجل)

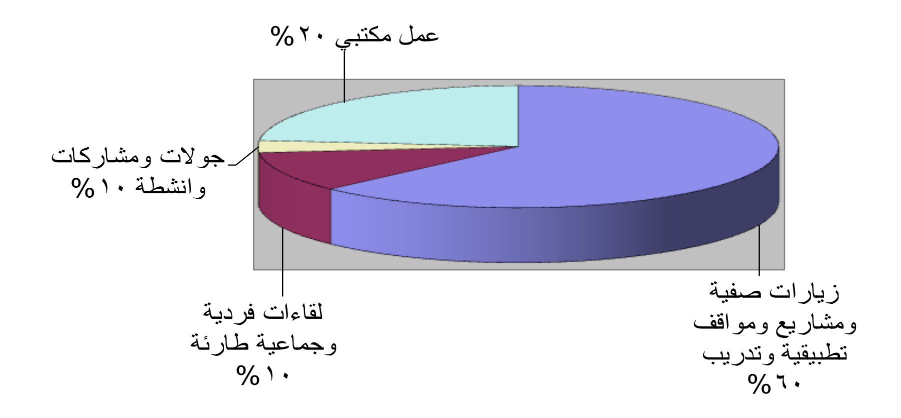
الشخصية	ولد عام ٥٣٢ هـ وتوفي عام ٥٨٩ هـ.
مجال التميز	القيادة العسكرية.
الأثر المتروك	نقش اسمه في قلب كل مسلم وكل محب لدينه ولفلسطين.

كيف أصبح قائداً:

الصفات القيادية	التحليل القيادي عنده	التحليل القيادي المطلوب منكم "تربوياً"
الشفافية الروحية وتعظيمه للقران الكريم	يكثر من ذكر الله، يخشع قلبه عند سماع القران الكريم، رقيق القلب، يكثر من تعظيم الله.	التمثل بالقيم والأخلاق والعدل والمساواة بين المعلمين

الأخلاق العالية	حسن العشرة، نظيف، حب الفكاهة، يسأل عن أحوال جنوده، يرحم اليتيم، حسن العهدة والوفاء.	يقيم علاقات اجتماعية ايجابية مع معلميه ويشاركهم في مناسباتهم.
العلم والمعرفة	حافظ لأنساب العرب، عارف بسرهم وأحوالهم، عالم بعجائب الدنيا، محب للسفر والأدب.	عارف بالمهارات الإشرافية علمياً ومتمكن من المهارات التربوية اللازمة.
الإصلاح	اهتم بسور القاهرة، الإصلاح التعليمي " إنشاء المدارس "، متابعة الموارد والأرزاق، الإصلاح الاقتصادي.	العملية التربوية ليس التعليمية فقط وعلى المشرف أن يربط جوانب الحياة كلها بالعملية التعليمية.
تكون الرؤية المستقبلية	قال لصاحبه وهما يسيران على شاطئ عسقلان: متى يسر الله فتح بقية الساحل قسمت البلاد وودعت من كفر هذا البحر إلى جزائهم، اتبعهم حتى لا ابقي على وجه الأرض من يكفر بالله أو أموت	يضع المشرف الخطط المستقبلية ويكون مستعداً لمواجهة الظروف الطارئة واستغلالها.
التوازن	محباً للأولاد وأهله يشاركهم في اللعب، لم ير يتيماً إلا تحركت فيه عاطفة الشفقة والحنان	يوازن بين أموره الخاصة وأمور الزملاء وحاجات المؤسسة.
تركيز الجهد	ركز جهده نحو مدرسة الجهاد، وكرس لها وقته وجهده وماله، اهتم بالتحرير، كلما نادى بالإسلام تذرف عيناه دمعاً.	تركيز المشرف على الأمور الهامة والتي ترفع من مستوى زملائه المعلمين والمؤسسة.
تشجيعه للإبداع	وافق القاضي بهاء الدين بن شراء على قراءة الحديث في ساحة الحرب رغم أن المسلمين لم يعتادوا ذلك في الحرب.	التعليم التقليدي العادي لم يعد كافياً وعلى المشرف إدخال الأمور الإبداعية والجديدة عند المعلمين
ضبط النفس والحلم	رابط الجأش، ثابت العزيمة، متواضع، كان الناس وهم يعرضون شكواهم يدوسون على ثيابه ولكنه كان يقبلهم بكل أناة وحلم.	أن ثار المعلم أو تصرف خطأ على المشرف التحمل أو المواجهة بالحسنى.

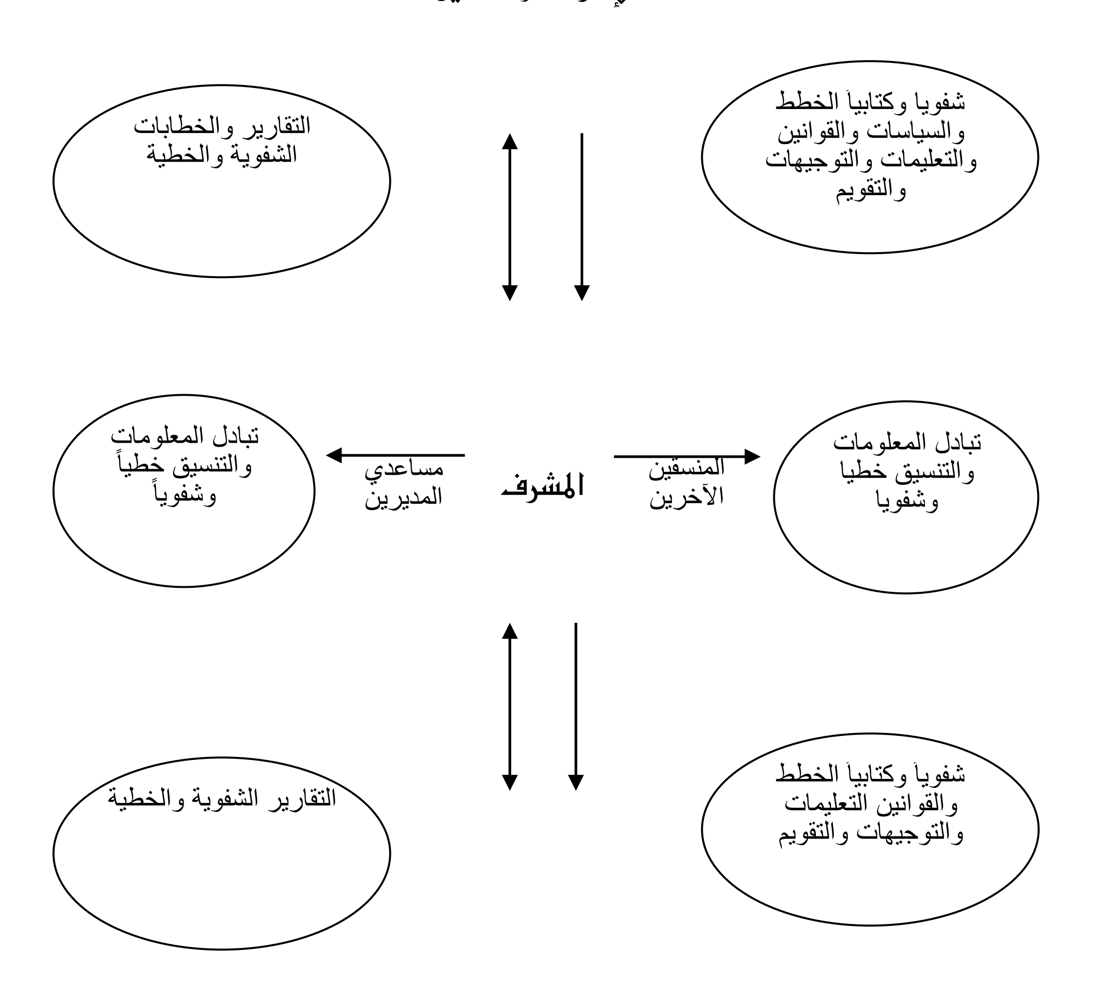
طبيعة التواصل في والإشراف



٧٥% من وقت المشرف يصرف في التواصل، وهذا أمر طبيعي إذ أن كل أعمال ووظائف المشرف تتطلب التواصل والتفاعل اللفظي:

- من أعلى إلى أسفل ←—— إعطاء تعليمات وأوامر وتنفيذ سياسات.
- من أسفل إلى أعلى ←—— تلقي تقارير وطلب معلومات.
- أفقية ←—— التنسيق بين ألوان النشاط وبين المشرفين والمعلمين.

عملية التواصل في مجال الإشراف التربوي





المساعدة الفنية/نجاة الصغير والمنسقات: لينا، هيا، فاطمة، منى

(حيث الورد والابتسامة والاصغاء والعمل)

المشرف التربوي والاتصال والتواصل
مع أفراد الفريق (مع المعلمين)

أمور تحتاج للتواصل مع زملائك لإبلاغهم بها

أ) **بشكل دوري**:

- ما يحدث ، ما تم تحقيقه من أهداف – التقدم الذي أحرزه القسم والأفراد.
- العقبات والمشاكل التي واجهت فريق العمل ، كيفية التعاون للتغلب عليها.
- القرارات التي اتخذت في الإدارة (المؤسسة) القسم....
- الجديد في العمل والتحضير له والتخطيط له.
- التطلعات والتغيرات المنتظرة والتعامل معها.
- اجتماع القسم الأسبوعي.

ب) **بشكل مستمر ويومي**:

- اللقاءات والمقابلات الفردية والزيارات الصفية.
- مجلس النقاش وذلك بعد الحصص وحضورها.
- فرق عمل صغيرة من(٤ –٦) أشخاص للبحث في أمور تربوية روتينية.

ج) **اجتماع القسم الأسبوعي**:

يحدد لكل مشرف مبحث ومعلميه لقاء أسبوعي ويفرغ فيه كل المعلمين ومدته حصتان أو أكثر، ويكون جزء منه لمراجعة ومناقشة الأعمال الأسبوعية والمنجزات، والقسم الأكبر تدريب متخصص يقوم به المشرف أو احد معلميه، وتوثق قرارات الاجتماع وتتابع من المنسق ويشعر بها مدير المدرسة والمدير الفني.

المشرف التربوي ومهارات التواصل والاتصال
على المستوى الشخصي

عند تواصلك مع زملائك في القسم كن صاحب ابتسامة رحّب بالزميل... أدخل في أمور مفرحة وغير مباشرة وليكن جو التواصل سهلاً ممتعاً ومقبولاً.

أفعل	لا تفعل
▪ أصغ للآخرين. ▪ أظهر اهتمامك لما تسمع. ▪ تخلص من المشتتات. ▪ تفهم مشاعر المتحدث. ▪ اطرح أسئلة حول الموضوع. ▪ كن صبوراً وأعط المتحدث وقتاً كافياً. ▪ تأكد من أن المقابل لك مرتاح في جلسته ▪ استمع بعقل متفتح. ▪ شجع وكافئ العمل الجيد من المعلم. ▪ تجاوز عن بعض الأمور السلبية البسيطة ▪ أعط أملاً وحافزاً للتطور والتقدم.	▪ تقاطع ▪ تعبث بالأوراق التي أمامك ▪ تقرأ البريد ▪ تجادل أو تتحدى ▪ تغير الموضوع ▪ تفقد أعصابك ▪ تجلس مباشرة مقابل المتحدث معك ▪ تصدر أحكاماً مسبقة أو تتحيز. ▪ تنهي كلامك معه بأمور غير محببة له. ▪ تهدد وتتوعد وتنذر.

المشرف التربوي والاتصال والتواصل
مع الطلبة والمشكلات الصفية

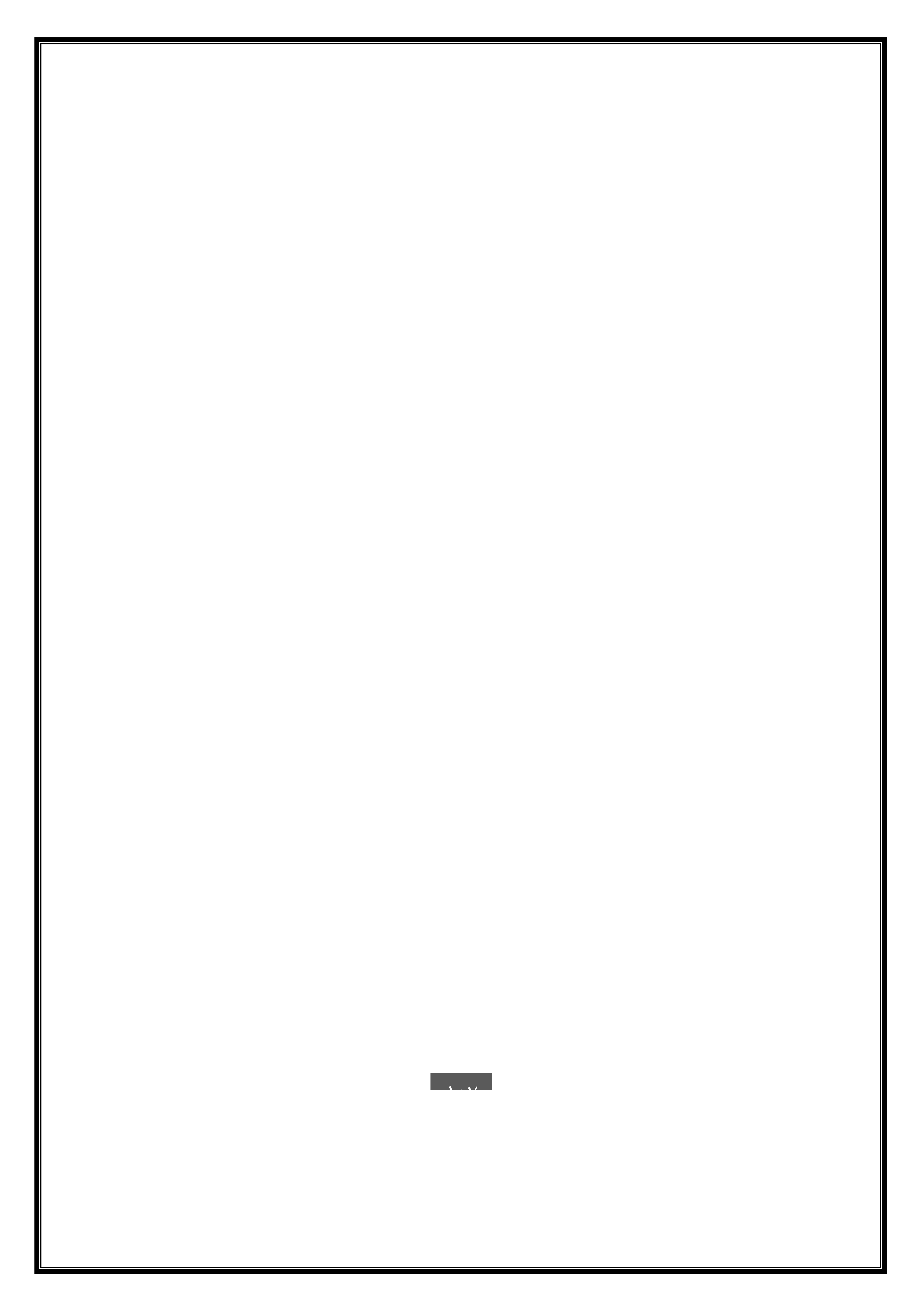
أولاً: على المشرف التربوي أن يساعد معلميه على امتلاكهم لمهارات الإدارة الصفية وعليه أيضاً أن يعمل على ملاحظتها ومتابعتها وتقييم أداء المعلم عليها، ومن أشهر هذه المهارات:

- تهيئة وإدارة البيئة التعليمية الصفية المادية والنفسية.
- تهيئة الطلبة وإدارة سلوكاتهم في الصف وفي أثناء التعليم.
- تحضير وإعداد المواقف التعليمية وإعداد وتوظيف كل الوسائل الضرورية مادية كانت أم الكترونية.
- إثارة دافعية الطلبة وتحفيزهم لزيادة تفاعلهم ومشاركتهم في التعلم.
- الإحاطة والشمولية واليقظة عند كل جانب من جوانب التعلم وعناصره والإلمام بكل المادة التعليمية وما وراء وأعمق من المنهاج، وتوقعات وتساؤلات وسلوكات الطلبة.
- المعرفة بحاجات الطلبة والعمل على تحقيقها لإيجاد الرضا عند الطلبة.

ثانياً: من المشكلات الصفية التي يمكن أن يتابعها المشرف ويدرب معلميه على تجاوزها وحلها:

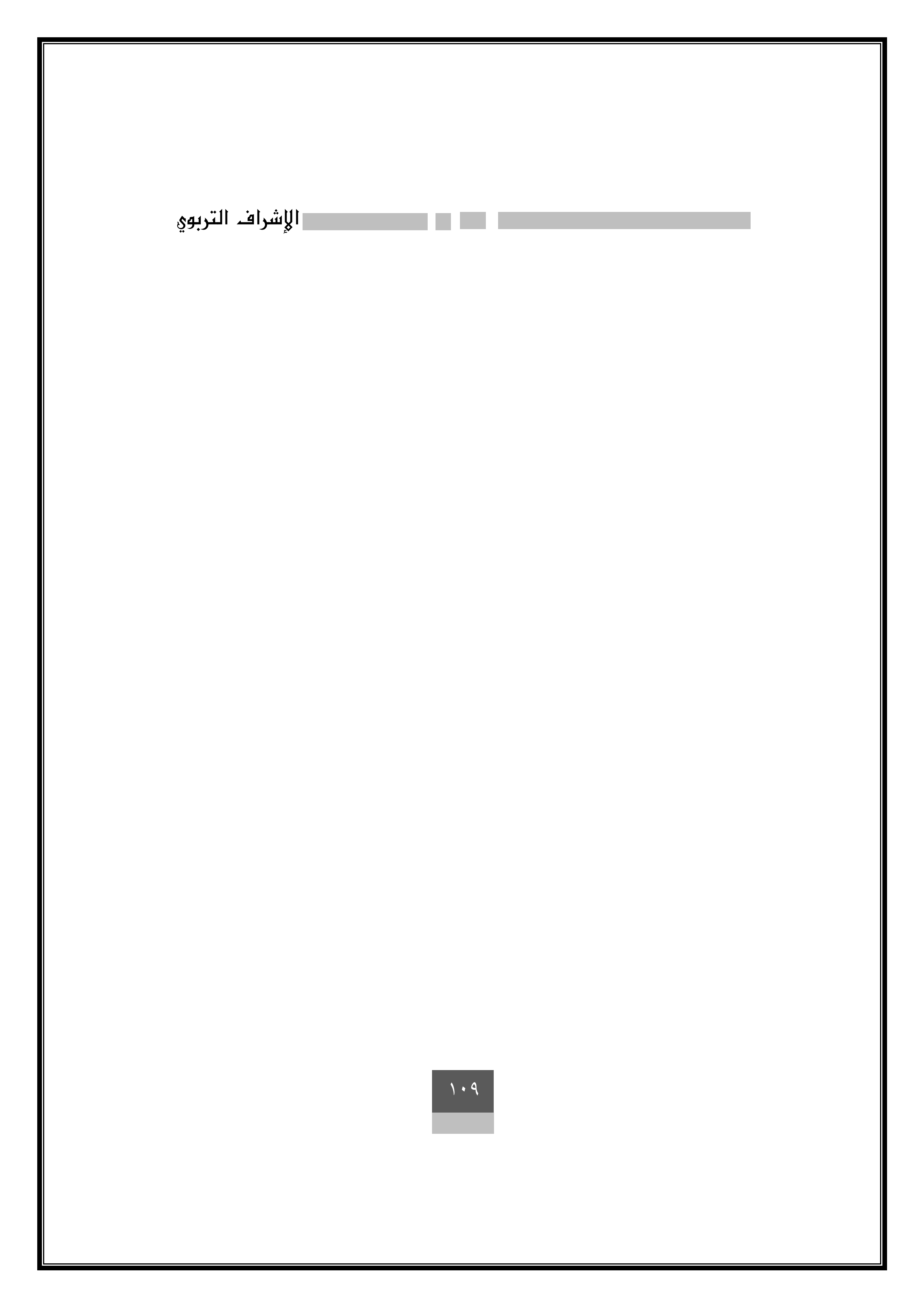
١. **مشكلات إدارية:** كثرة الحركة، الأحاديث الجانبية، عدم التقيد بنظام بالإجابة والسؤال، الاعتداء على الآخرين، إدارة الوقت.
٢. **مشكلات تعليمية:** التشتت وعدم الانتباه والمتابعة، الانشغال بأمور خارجة عن الموقف التعليمي، عدم التفاعل، حل الواجبات، متابعة عملية التعلم.
٣. **مشكلات نفسية:** الانطواء والعزلة وعدم المشاركة والتفاعل مع الزملاء في عملية التعلم، الخجل والخوف وعدم القدرة على التعبير أمام الصف، الحساسية الزائدة، التلعثم.

وعلى المشرف أن يتابع ويرصد سلوك معلميه مع هذه المشكلات في كل موقف تعليمي يتابعه، لأن ذلك من الأسس التي تساعد على التعلم والتعليم الناجح.



الباب الثامن
المشرف التربوي والتدريب

- التدريب في الإشراف.
- تدريب المعلمين في أثناء الخدمة.
- دور المشرف في الكشف عن الحاجات التدريبية للمعلم.
- تصميم البرنامج التدريبي.
- أساليب تدريب المعلمين.





المدير الفني جميل قاسم مع الطلبة والمعلمين (صيفاً وشتاء) متابعة القيادة التربوية للعملية التعلمية ميدانياً عامل مهم في نجاحها

الأساليب التدريبية التي يوظفها المشرف في تدريب معلميه

الأسلوب التدريبي هو مدخل رئيس من مدخلات التدريب، وعليه يعتمد نجاح البرنامج التدريبي أو فشله، ويمثل الأسلوب التدريبي منظومة عمل المدرب مع المتدربين في التدريب على مهارة تعليمية أو تربوية من خلال مادة تدريبية يعدها المدرب متضمنة الأهداف والمعلومات والمهارات والأنشطة والتطبيقات، وكيفية تفاعل المتدربين معها وتثبيتها وتطبيقها في صفوفهم ومع طلبتهم، معتمداً شخصيته القيادية وخبرته ومجموعة الوسائل والمحفزات والمنشطات الكافية لتفاعل المتدربين.

والأساليب التدريبية بعضها أساليب تدريب بسيطة لا تحتاج من المدرب الجهد الكبير وبعضها معقد يحتاج إلى بذل جهود مكثفة وتحضير جيد من المشرف /المدرب، والبعض منها أساليب حديثة تهتم بالمتدرب ككل تبنى على خبراته وتستهدف تغيير اتجاهاته وسلوكاته وقيمه.

وتصنف الأساليب التدريبية التربوية إلى مجموعتين:

الأولى: الأساليب الفردية.

تركز على الفرد المتدرب، وتستهدف إكسابه مهارات معينة لرفع مستوى أدائه ويتم تدريبه في مواقف فردية: مثل المقابلة الفردية، الدراسة بالمراسلة، المحاكاة، دراسة الحالة.

الثانية: الأساليب الجماعية.

وتهدف إلى إكساب المتدرب معلومات ومهارات واتجاهات غايتها تطوير كل هذه النواحي معاً، وتتم في مواقف جماعية وفي قاعات التدريب ومن هذه الأساليب: المحاضرة، النقاش، لعب الأدوار، المشروعات، المشاغل.

والتدريب نوعان:

١. **تدريب عام**: يقوم على تدريب معلمي المدرسة أو المدارس على أمور

تربوية أساسية يحتاجها كل معلم مثل: الإدارة الصفية، التخطيط للتدريس، الاختبارات، استراتيجيات التدريس... الخ.

٢. **تدريب متخصص**: يخص كل فئة بعينها مثل: التدريب على مهارات اللغة العربية يخص معلمي اللغة العربية، التدريب على حل المسألة يخص معلمي الرياضيات التدريب على رسم الخرائط يخص معلمي الاجتماعيات.

المشرف التربوي مدرب تربوي

التدريب في الإشراف التربوي هو نوع من التفاعل بين المدرب والمتدرب (بين المشرف المدرب والمعلم) موضوعاته أساسيات العملية التعليمية وعناصرها، بهدف تطويرها وتطوير العمل عليها من اجل استمرار العمل (التعليم) والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة والمتميزة:

والتدريب في الإشراف التربوي قائم على المفاهيم التالية:

- **مفهوم علاجي**: مصمم لتصحيح الأخطاء وعلاجها وهنا يحتاج المتدرب المعلم إلى إعادة تكوين وصقل للمعلومات أو استراتيجيات التدريس.
- **مفهوم سلوكي**: التدريب يركز على تحليل الموقف التعليمي والتعامل معه بطريقة ناجحة.
- **مفهوم إبداعي**: يهدف إلى زيادة فعالية (المتدرب المعلم) تحقيقاً لكفاية النمو الذاتي وزيادة في ضبط سلوك المعلم لعناصر الموقف التعليمي والتعامل مع متطلبات التعليم المبدع.

أما مصطلح تدريب المعلمين في أثناء الخدمة: فهو برنامج منظم ومخطط يمكن المشرف والمعلم من النمو في المهنة التعليمية بالحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والمسلكية وكل ما من شأنه أن يرفع العملية التربوية ويزيد من طاقة المشرف والمعلم الإنتاجية.

ليكون المشرف مدرباً ناجحاً عليه أن يكون:

- مخططاً جيداً ومنظماً.
- لا يعطي أحداث مشتتة في أثناء التدريب.
- متمكناً ومتدرباً على معارف ومعلومات موضوع التدريب.
- لا يركن للجانب النظري بل يدعمه بمواقف تطبيقية.
- يشرك المتدربين في أنشطة وفعاليات التدريب.
- يثق بنفسه وشخصيته وقدراته.
- ممتع لذاته وللمتدربين.

- موظف لإمكانيات وخبرات المتدربين في التدريب.
- يستمع ويناقش ويحاور ما يطرحه المتدربون.
- ينوع في أساليب التدريب ويركز على أساليب التدريب النشط.
- يطرح أنشطة وألعاباً تكسر الجليد وتحفز المتدربين.
- متمكن من توظيف وسائل التدريب التكنولوجية والعادية.
- قادر على التواصل اللفظي والانفعالي مع المتدربين.
- يربط دائماً موضوع التدريب بحاجات المتدربين.

وللمشرف المدرب ادوار في عملية تدريب المعلمين:

ما قبل التدريب		ما بعد التدريب	
الدور	المسؤولية	الدور	المسؤولية
محدد	تحديد الاحتياجات التدريبية ليضع على أساسها الأهداف والبرامج التدريبية.	معد للتقارير	إعداد التقارير على البرامج التدريبية والمشاغل التدريبية بعد تقويمها.
مصمم	تصميم المواد التدريبية والجلسات التدريبية.	منسق	التواصل مع الأفراد والهيئات المشاركة لقياس اثر التدريب وتقديم الدعم لهم.
منظم	تحديد الموارد والمواد المطلوبة وتنظيمها بالتنسيق مع المتدربين	مقيم	قياس انتقال اثر التدريب وتأثيره على الطلبة داخل الفصل.

تدريب المعلمين في أثناء الخدمة

لكل مؤسسة تربوية حكومية أم أهلية، أن تتبنى برامج تدريب لموظفيها – وخاصة المعلمين والمشرفين – في أثناء الخدمة لأن العملية التربوية متطورة ومتغيرة الأهداف والنواتج والتجديدات التربوية متسارعة، ولتحافظ على مستوى عالٍ من النتائج عليها تطوير أداء العاملين فيها.

وهناك خطوات لإعداد برنامج تدريبي للمعلمين في أثناء الخدمة هي:

١. تحديد أهداف خطة التدريب ونواتجها وفئة المتدربين.
٢. إعداد التدريب المناسب لتنفيذ الخطة:
   - تصميم المواد التدريبية.
   - حصر واختيار المتدربين وتحديدهم.
   - اختيار المدربين – المشرفين – أو الخبراء.

- تحديد المكان والزمان.

٣. تحديد أساليب التدريب التي ستطبق في هذا البرنامج (مشاغل، ندوات، لقاءات) كما وردت سابقاً.

والمشرف المدرب يختار الأسلوب/الأساليب التدريبية لكي ينفذ برنامج تدريب معلميه وفق الإمكانات المتاحة ليحقق أهداف التدريب.

تحديد الاحتياجات التدريبية

أدوات جمع البيانات عن المشكلة (الأدوات المباشرة وغير المباشرة) لتحديد التدريب المناسب عليها:

أولاً: الأدوات المباشرة:

- الملاحظة.
- المقابلات.
- الاستبانات.
- الاختبارات.
- التطبيقات العملية.
- ملاحظات أولياء الأمور.
- تعليقات الطلبة.

ثانياً: الأدوات غير المباشرة:

- قوانين وأنظمة ولوائح وتعليمات المؤسسة.
- السجلات الخاصة بمؤشرات الكفاءة الذاتية.
- سجلات الدوام والحضور والغياب.
- وثائق وصف الوظيفة والمهام.
- نتائج الدراسات والبحوث.
- نتائج الطلبة الفصلية والعامة.
- مستوى الأداء على الاختبارات المتنوعة والعامة.

مشكلات تواجه تحديد احتياجات المعلم التدريبية:

- ارتباط الاحتياجات بأهداف العملية التعليمية التعلمية.
- تفقد ظاهرة الاحتياجات وكلفتها وتوثيق الكشف عنها.
- التركيز على الاحتياجات العادية واحتياجات مواجهة المشكلات.
- مشكلة نقص المعلومات وأدوات جمعها.
- عدم وضوح مفهوم الاحتياجات التدريبية.

- الاعتقاد أن التدريب علاج شافٍ لكل المؤسسات التربوية.

خطوات أساسية عند تصميم المشرف لبرنامج تدريبي لمعلميه:

هناك خطوات ثمان على المشرف (المدرب) أخذها بعين الاعتبار عند بناء برنامج تدريبي لمعلميه هي:

١. بناء بيئة تدريبية تتضمن نشاطات لإثارة اتجاهات وقناعات مختلفة ومناقشتها.
٢. كسب الالتزام بفكرة تطوير الإشراف التربوي بتقديم مسوغات خارجية ومسوغات الحاجة إلى تطوير التعليم والإشراف والبناء على مسوغات المعلمين الخاصة.
٣. تحدي قناعات وأفكار واتجاهات المتدربين بنموذج جديد، شكل، نظرية، قضية.
٤. إتاحة الفرصة للمتدربين لفحص النموذج الجديد بتنفيذ نشاط معين والتأمل في التغذية الراجعة التي يقدمها المتدربون.
٥. توفير نشاطات تمكن المتدربين من توظيف مهارات وعادات جديدة ومساعدتهم على إعطاء التغذية الراجعة لبعضهم وللمدرب.
٦. تدريبهم على كيفية استخدام النموذج الجديد والمهارة الجديدة في عمل المتدربين ومساعدتهم في تحديد خطواتهم اللاحقة مكتوبة بحيث يمكنهم من قراءة أفكارهم.
٧. تحديد وقت كافٍ لتجريب الأفكار والمهارات المدرب عليها، ومتابعة المشرف لتطبيقها من قبل المعلمين واستقبال وتقديم التغذية الراجعة.
٨. عند لقاءات بعدية لتبادل الخبرات في مجال التطبيق، والاستفادة من تجارب مجموعة المتدربين، والتعديل إضافة أو استبعاداً لأمور طرأت على مهارات التدريب.

ميزات البرنامج التدريبي:

- يركز البرنامج على تغيير الاتجاهات وإقناع المعلمين بأن ممارساتهم غير فعالة لذا وجب التطوير والتغيير.
- إعداد متطلبات ومواد البرنامج التدريبية سلفاً على أسس علمية واضحة تحتوي المحتوى والعمليات.

- رفد المواد التدريبية للبرنامج المكتوبة بمواد مسموعة ومرئية ومواقف وشفافيات وأنشطة.
- تنظيم المادة التدريبية في جزئين، الأول دليل المدرب، والثاني دليل المتدرب.
- تضمين البرنامج التدريبي مواقف تطبيقية عملية.
- قابل للتنفيذ والتطبيق ميدانياً، وإعطاء فرصة للمعلم بالتجريب والتطبيق.
- مرن ويطبق في وقت مناسب للمتدرب / المعلم.
- إعطاء المعلم / المتدرب دوراً واضحاً في التدريب قبله وبعده.
- أن يشتمل البرنامج التدريبي للمعلمين المهارات الأساسية التالية:

١. المنهاج والكتاب المدرسي ومصادر المعلومات ومصادر التعلم.
٢. ادوار المعلم في العملية التعليمية التعلمية.
٣. دور الطالب المحوري في العملية التعليمية التعلمية.
٤. استراتيجيات التدريس الفعالة والنشطة.
٥. البيئة الصفية تطويرها وتوظيفها.
٦. متطلبات إضافية لعملية التعلم والتعليم – الاختبارات – الأعمال الكتابية – الأنشطة والألعاب – متطلبات نمو الطلبة – الإدارة الصفية – الثواب والعقاب البرامج التطويرية في المؤسسة – المستجدات التربوية على الساحة المحلية والدولية – مشكلات تربوية طارئة... الخ.

أقوال في الإشراف التربوي:

" لتكون مشرفاً فاعلاً، دائماً قدم لمعلميك ومؤسستك شيئاً جديداً ".

" تذكر دائماً أن المشرف معلم، والمعلم أمة في واحد ".

" المشرف قائد تربوي، وليكون قائداً ناجحاً عليه أن يكون مبادراً ومستقبلاً وبعلاقات إنسانية رائدة ".





المؤلف: جميل قاسم جلسة تدريبية مع منسقات البرنامج الأجنبي

(غدير أبو زيد، لميس المصري، هبة أبو شعيب، ولاء النجار)

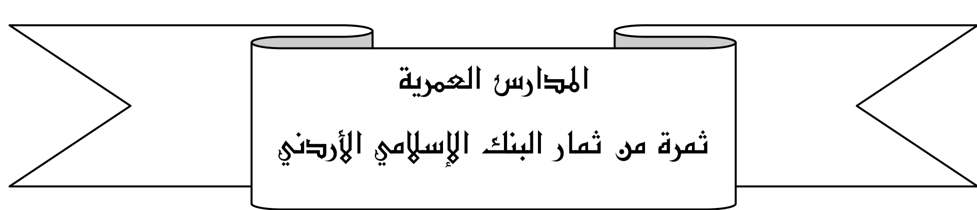
أساليب ووسائل التدريب

- **الأسلوب التدريبي:**

الطريقة التي يتم بها تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة بين فئة المتدربين (هو الطريق الذي يسلكه المدرب لكي ينفذ العملية التدريبية باستخدام الإمكانات المتاحة لكي يحقق أهداف التدريب).

- **أساليب التدريب:**

النظرية	العملية
• المحاضرة. • المناقشة والحوار. • الندوات الموجهة. • القراءات. • البحوث الإجرائية. • المطبوعات والنشرات. • المراسلة. • القصة.	• دراسة الحالة. • الدروس النموذجية. • تمثيل الأدوار. • المشغل التربوي. • الزيارات والرحلات. • المؤتمر التربوي. • الإيضاح التجريبي. • الجمل الناقصة. • سؤال الحلقة.



أساليب تدريبية أخرى



☒ أسلوب التدريب على الحساسية:

اجتماع بين زملاء المهنة رؤساء ومرؤوسين لمناقشة العلاقات بينهم والتعبير عن مشاعرهم الحقيقية تجاه بعضهم بعضاً وذكر ملاحظاتهم على سلوكاتهم وتصرفاتهم بهدف أن يتعرف كل فرد على أثر تصرفاته على الآخرين في محاولة التخلص من التصرفات ذات الآثار السلبية وذلك لبناء علاقات اجتماعية ومهنية سليمة بين المعلمين أنفسهم وبينهم وبين مشرفيهم وطلبتهم.

☒ هذا الأسلوب خطواته الإجرائية:

- ادع الزملاء إلى اجتماعات غير رسمية بعيداً عن جو العمل.
- وضح لهم الهدف من الاجتماعات.

- وجه المناقشة نحو الهدف.
- شجع الصراحة وابدأ بنفسك.
- ذكر المشاركين بهذا الأسلوب ومزاياه.
- تدخل في النقاش عند الضرورة.
- قوِّم هذا الأسلوب.
- لاحظ أثر هذا الأسلوب على العلاقات بين المشاركين.
- اتخذ الإجراءات المناسبة وفقاً لنتائج المتابعة.
- ابذل ما في وسعك لإزالة ما يخلقه هذا الأسلوب من حساسية.

التنسيق التربوي مسمى رديف للإشراف التربوي

فالتنسيق التربوي هو أيضاً عملية قيادية فنية متخصصة، تقوم على مساعدة المعلمين في تعلم أفضل وتطوير العملية التعليمية التعلمية، من خلال منسق تربوي "خبير تربوي" يمارس مهارات الإشراف التربوي كاملة بعد تدريبه وإعداده، ولكن يبقى أكثر التصاقاً بالتعليم حيث يمارس دوره معلماً داخل الصف في مجال تخصصه، ولمجموعة من الحصص تقل وتكثر حسب أعداد المعلمين التابعين له وموضوع تخصصه بحيث تكون من (٥-١٠ حصص).

فالمنسق التربوي هو خبير تربوي يمارس مهام الإشراف التربوي كاملة مضافاً إليها قيامه بتدريس نصاب من الحصص.

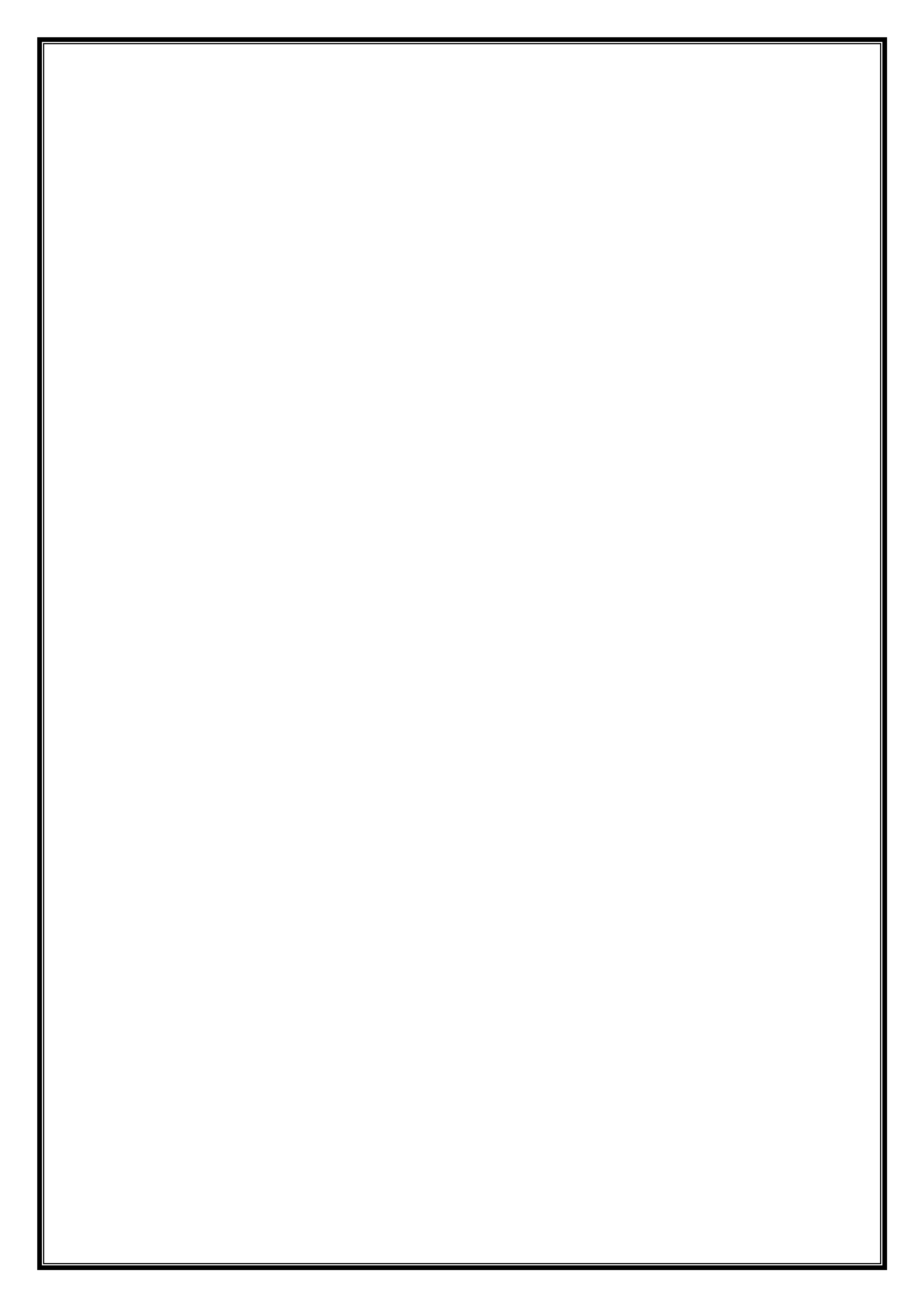
ما الحاجة للتنسيق التربوي: لجأت بعض المدارس لهذا النظام للأسباب التالية:

- حاجة المدرسة للمتميزين من المعلمين لممارسة مهارة الإشراف وعدم الاستغناء عنهم في عملهم كمعلمين.
- كثير من المدارس تختار مشرفيها من كوادرها المجربة والمدربة والمنسق هو احد أعضاء الهيئة التدريسية لتخصص ما، فليكن أكثر التصاقاً وقرباً من زملائه.
- قلة أعداد المعلمين التابعين للمشرف في المدرسة فتفريغ مشرف تماماً يكون ذا كلفة مالية عالية على المدرسة.
- البحث في الخارج عن مشرفين ناجحين وممارسين يصطدم بمعوقات عمرية وتطويرية ومالية.
- كثير من المدارس استخدمت هذا المسمى الوظيفي، لأنها لا تسمح بالإشراف المختلط مما يستدعي الحاجة إلى مشرف ومشرفة.

من أمثلة المدارس المطبقة لهذا النظام المدارس العمرية الخاصة:

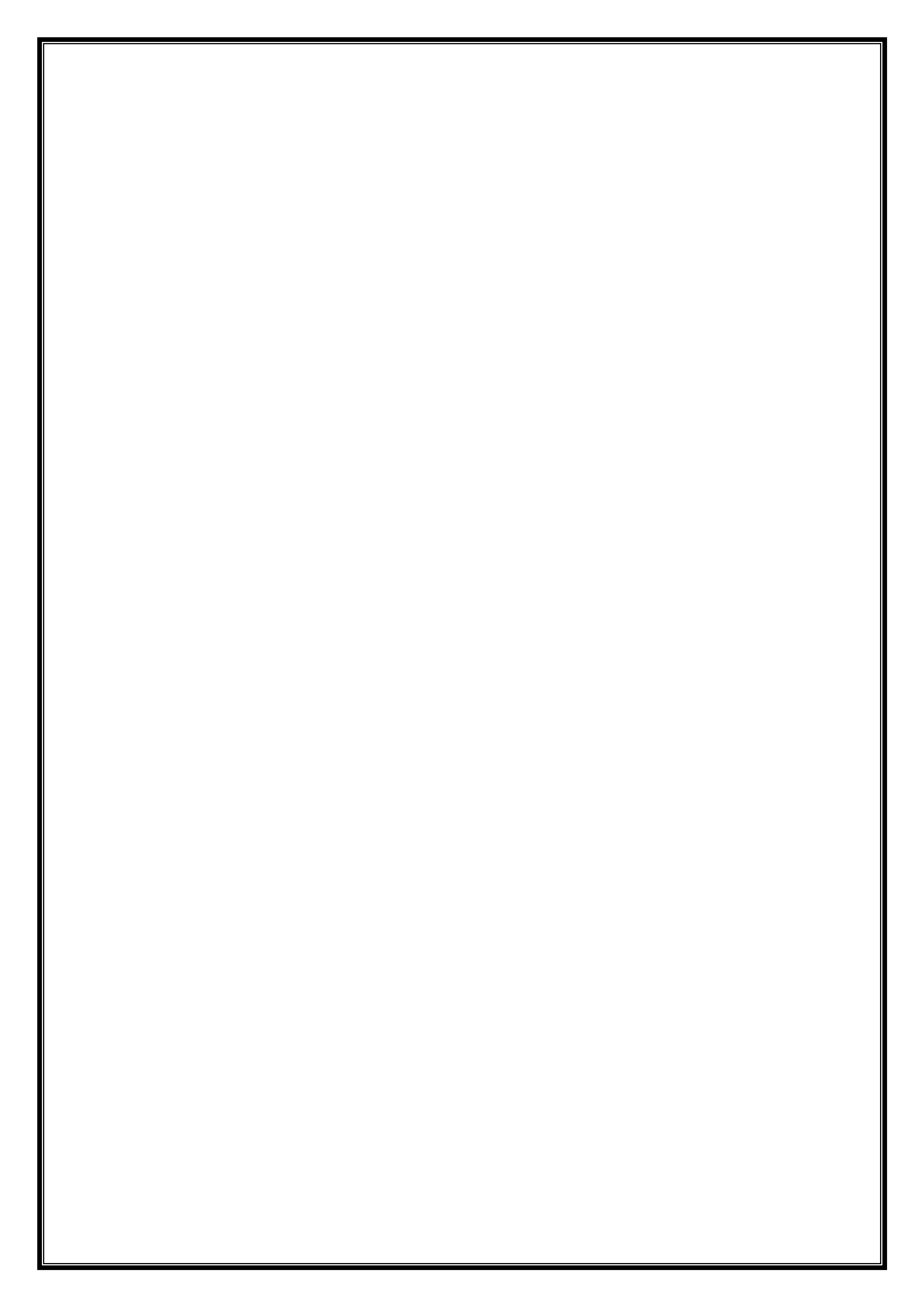
كل مدرسة على رأسها مشرف تربوي عام – مساعد فني – يشرف ويتابع مع مجموعة من المنسقين والمنسقات.

هناك مجموعة من منسقات في الأساسية (منسقة أول، ثاني، ثالث، علوم، لغة انجليزية) ومنسقات في ثانوية البنات (عربي، انجليزي، اجتماعيات، رياضيات، تربية إسلامية، حاسوب، علوم، مهني) وكذلك في ثانوية البنين، يرتبطون جميعاً بالمدير الفني في الإدارة العامة.



الباب التاسع
المشرف التربوي وتقويم أداء المعلم

- دور المشرف التربوي في تقويم وتقييم أداء المعلم.
- استبانات ونماذج توظف في تقويم وتقييم المعلمين.
- استبانة الزيارة الصفية التوجيهية.
- استبانة الزيارة الصفية التقويمية (الفترية).
- اسبانة تقويم ذاتي للمشرف.
- استبانة تقويم الأداء الفتري.
- استبانة محضر اجتماع المشرف مع معلميه.
- استبانة متابعة قرارات مجلس الإشراف مع معلميه.
- استبانة تقويم المشرف التربوي.
- استبانة خلاصة التقويم العام للمعلمين.



دور المشرف التربوي في تقويم وتقييم أداء المعلمين

يتركز دور المشرف التربوي على متابعة العملية التعليمية التعلمية، وتطويرها من خلال العمل على دعم وتطوير أداء عناصرها المختلفة، والمعلم هو العنصر الأساس بعد الطالب في هذه العملية.

لذا لا بد من أن يركز المشرف على متابعة المعلم وتطوير أدائه على عناصر العملية التعليمية التعلمية كافة، والهدف من التطوير أن يصل المعلم إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والخبرة، ويقدم تعليماً عالي الجودة لطلبته ينعكس عليهم تحصيلاً وسلوكاً.

والعملية التربوية قائمة على عنصر أساس هو مكافأة من يقوم بالدور الفاعل والمنتج من المعلمين، أي مكافأة من يستجيب لعملية الإشراف في تطوير أدائه، ولا بد من مساءلة من لا يرغب أو يحجم عن تطوير أدائه سواء أكان ذلك برفض عملية الإشراف والتوجيه، أو ضعف قدرات المعلم الشخصية والأكاديمية أو بعداً عن حب المهنة والولاء لها.

لذا كان لا بد من أن يكون هناك دور تقويمي للمشرف يحققه من خلال الزيارات التوجيهية والمقابلات الفردية، متابعة تخطيط المعلم، وأعمال طلبته، ومن خلال الندوات واللقاءات والورش التدريبية وتقديم نماذج واستراتيجيات للمعلم والعمل مع زملائه ومن خلال تبادل الزيارات، كل ذلك يقدمه المشرف للمعلم.

على اثر ذلك على المشرف أن يتعرف إلى مدى تقدم معلمه على كل تلك الفعاليات فيعمل على تقييم أدائه من خلال نواتج عمله وانعكاساتها على الطلبة أو من خلال مواقف تعليمية عملية، يطبقها المعلم وفق معايير محددة.

ومن أهداف التقويم والتقييم للمعلمين من قبل المشرف التربوي:

١ـ الكشف عن حاجات المعلم الضرورية لمساعدته في ذلك.

٢ـ قياس مدى تقدمه في أدائه من خلال انعكاس ذلك على طلبته ونواتجهم.

٣ـ الإثابة والمكافأة سواء كانت معنوية من خلال شكره وتقديره، أو من خلال ترقيته في السلم الوظيفي، ليكون منسقاً أو مشرفاً في مادة تخصصه أو في مجال تقدمه وتميزه، أو من خلال مكافأة مالية سنوية كالمعتاد في المدارس.

٤ـ الحكم على أداء المعلم من خلال تطوره واستجابته للمساعدات التي تقدمها المدرسة أو من خلال عدم قدرته على التطور سواء بتحويله إلى مهام أخرى في المدرسة أو من خلال إنهاء خدماته.

هذا وهناك مجموعة من الاستبانات والتقارير المستخدمة في تقويم وتقييم أداء المعلم، تقدم بين يدي القارئ نماذج منها "تلك النماذج صممها المؤلف وطبقها في حياته العملية، ويمكن لكل مؤسسة تربوية أن تصمم نماذجها بنفسها ".





الإشراف التربوي داخل الغرفة الصفية

(المدير الفني + مديرة المدرسة + المنسقات) في متابعة مواقف تعليمية

تقرير زيارة صفية توجيهية

المدرسة: الموضوع: الصف: الدرس:
المعلم: المادة: الشعبة: اليوم والتاريخ:

المهارات المتابعة	الايجابيات	أمور بحاجة لمتابعة
البيئة التعليمية والتخطيط لها		
الإدارة الصفية		
استراتيجيات التدريس واستراتيجيات التقويم		
توظيف التكنولوجيا والوسائل التعليمية في الموقف التعليمي		
العوامل الشخصية والتعامل مع الطلبة (تحفيزهم وتعزيزهم)		
الحضور: التوصيات: ١. ٢. ٣. ٤.		

المعلم: المساعد الفني: المدير الفني:

تقويم أداء المعلمين / المعلمات الفتري

اليوم والتاريخ: / /

المدرسة:.......... المعلم:.......... التخصص:........ الصف والشعبة:......... الحصة: .... الزيارة:

المجال		عناصر الأداء المرتبطة بالمجال	التقدير العام			الدرجة الكلية	الدرجة المستحقة	ملاحظات عامة (ايجابيات واضحة، ملاحظة بحاجة إلى تطوير)
			ممتاز	جيد جدا	جيد			
			3	2	1			
1	التخطيط	شمولية نتاجات التعلم وتنوعها. تنوع استراتيجيات التعليم والتقويم. الالتزام بالتخطيط اليومي وتوافقه مع التوزيع الزمني				9		
2. الأداء الصفي	أ. استراتيجيات التعلم والتعليم	التهيئة والتقديم للدرس. تطبيق استراتيجيات وأنشطة الدرس المخطط لها. اللغة المستخدمة / مناسبتها/ صحتها / دقة التعبير. عرض المادة العلمية وتوظيف المفاهيم الخاصة بها. تنمية مهارات التفكير الناقد والإبداعي في الحصة. الاهتمام بتفريد التعليم وتنويع وسائله.				18		
	ب. إثارة الدافعية	التواصل بفاعلية مع الطلبة.				9		

		توفير بيئة صفية أمنة وإتاحة فرص المشاركة والاستكشاف في الحصة. التعزيز المادي والمعنوي.						
	ج.الإدارة الصفية	استراتيجيات الانضباط الصفي. التعامل مع سلوكات الطلبة المختلفة. الاهتمام بالبيئة الصفية المادية. إدارة وقت الحصة بنجاح. مراعاة الخصائص النمائية للطلبة.				15		
3	تقويم وتقييم الطلبة	تصميم الأسئلة والتعامل معها بدقة تنوع استراتيجيات التقويم وأدواته. استخدام سجلات التقويم وأدواته				9		
4	توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	توظيف الوسائل المادية وأوراق العمل والأدوات المخبرية. توظيف أدوات التكنولوجيا O.V - D.S -) (S.B تشجيع الطلبة على توظيف مصادر التعلم				9		
5	الكفاية التربوية والأكاديمية	إلمام المعلم بالمادة التي يدرسها. بناء المعلم لأنشطة تنمي أنماط التفكير المختلفة. إثراء المعلم لخبرات الطلبة، وتوظيف				9		

		المادة العلمية في الحياة						
6	التنمية المهنية والتطوير الذاتي	توظيف المهارات التي تدرب عليها في مواقف تعليمية صفية. التواصل مع الإشراف التربوي والعمل بروح الفريق.				6		
7	الأنشطة والمشاركة بها	مشاركة المعلم في الأنشطة المدرسية تشجيع الطلبة على المشاركة في الأنشطة المدرسية. المجموع التراكمي لتوظيف تكنولوجيا التعليم.				9		
8	البرامج والمشاريع التطويرية	مشاركة المعلم في المشاريع التطويرية (معالجة الضعف، المشاريع، الانتماء والولاء، أخرى) نواتج المعلم في العمل على المشاريع التطويرية (معالجة الضعف، المشاريع، الانتماء والولاء، أخرى)				6		

التوصيات		99 1+		**التقدير العام**		
				ممتاز	**جيد جداً**	**جيد**
				85 - 100	**84 - 70**	**69 - 55**
		100				

المشرف / المنسق :   المعلم: مسؤول الإشراف:

مدير المدرسة: المدير الفني: المدير العام:

تقويـــم الأداء

اسم الموظف:........................... المدرسة:...................................

الوظيفة (منسق تربوي) (مشرف تربوي) فترة التقويم (من.... إلى..........)

الرقم	الفعاليات	الدرجة	الملاحظات
1	إيجاد جو من التعاون والتآلف والدافعية بين أعضاء القسم.... والأقسام الأخرى	5	
2	إدارة عملية التعلم والتعليم والإشراف عليها وتقويمها وفق المعايير والاستبانات وأدوات التقويم المتفق عليها	20	
3	الإشراف على: تنفيذ خطط المعلمين، ومتابعة المناهج، الاختبارات والواجبات والأعمال الكتابية والأنشطة الخاصة، والمساهمة في الأنشطة العامة، ومتابعة برامج التقوية والتميز التي تتبناها المدرسة واختبار المعلمين	20	
4	المساهمة والإشراف على برامج التدريب الخاصة بالقسم، والتدريب العام.	10	
5	إدارة اجتماعات القسم الأسبوعية والمساهمة في اجتماع التنسيق الأسبوعي	10	
6	عمل دراسة أو بحث إجرائي واحد يتعلق بقسمه فقط في العام الدراسي	5	
7	تقديم أفكار ومشاريع تطويرية وإبداعية للقسم - على الأقل مشروع واحد -	5	
8	تدريس نصاب من الحصص (٥-١٠) حصص في تخصصه	10	

9	تطبيق وإدارة الأمور الإدارية في المدرسة وإدارتها	10	
10	تنظيم وإدارة السجلات الخاصة بعمله والخاصة بعمل معلميه.	5	

١- .... ٣- ....

٢- .... ٤- ....

التقدير العام ( ) ١٠٠%
ممتاز ٩٠+ / جيد جداً ٨٠+ / جيد ٧٠+

المدير العام **المدير الفني**

نموذج تقويم ذاتي للمشرف التربوي

	الفعاليات التربوية	أفعل ذلك دائماً	افعل ذلك أحياناً	لا افعل ذلك	ملاحظات
١	أحرص على تقويم خطتي الإشرافية.				
٢	اخطط مع المعلم لزيارته.				
٣	أنوع في أساليبي الإشرافية.				
٤	أضع برامج لتبادل الزيارات بين المعلمين.				
٥	أقدم حصصاً أمام المعلمين.				
٦	استطلع آراء المعلمين حول أساليبي الإشرافية.				
٧	احرص على نموي المهني والأكاديمي.				
٨	أعامل المعلمين بنزاهة وعدل.				
٩	أساعد المعلمين في حل مشكلاتهم المهنية.				
١٠	أزود المعلمين بمعلومات حديثة.				
١١	أساعد المعلمين في وضع خطط لمعالجة ضعف طلبتهم.				
١٢	أحدد حاجات المعلمين الفنية والمسلكية وأعمل على تلبيتها				
١٣	أهتم بنتائج الطلبة التحصيلية وأحللها.				
١٤	احرص على إقامة علاقات ودية بين المعلمين والإداريين				
١٥	احرص على الاطلاع على خبرات (المنسقين / المشرفين) الآخرين.				
١٦	أشجع على إجراء البحوث العلمية والإجرائية.				
١٧	أتقبل النقد من المعلمين والمديرين والزملاء.				
١٨	اعزز المواقف الإبداعية للمعلمين.				
١٩	اعتمد الإقناع والتواصل المفتوح مع المعلمين.				
٢٠	اهتم بتطوير البيئة التعليمية الصفية والمدرسية.				

ملاحظات للمتابعة الذاتية:

١.
٢.
٣.

المشرف التربوي

تقويم فتري (فني وإداري)

الوحدة:........................ **القسم:............................**

الرقم	اسم الموظف / الموظفة	المجال أو التخصص	درجة التقرير الفني	درجة التقرير الإداري	المعدل	ملاحظات	توصيات

المدير الفني **دير / مديرة المدرسة** **المدير العام**

المشرف التربوي

تقويم أداء المعلمين في الدائرة الفنية

الرقم	الاسم	الوظيفة	الفصل الأول	الفصل الثاني	النتيجة السنوية	ملاحظات
١						
٢						
٣						
٤						
٥						
٦						
٧						
٨						
٩						
١٠						
١١						
١٢						
١٣						
١٤						
١٥						
١٦						
١٧						
١٨						
١٩						
٢٠						
٢١						
٢٢						
٢٣						
٢٤						
٢٥						

المشرف التربوي

محضر اجتماع المشرف مع المعلمين

رقم الاجتماع	نوع الاجتماع	اليوم	التاريخ	الساعة	القاعة
	❑دوري ❑طارئ				

بنود الاجتماع:

م	بنود الاجتماع	التوصيات
١		
٢		

	المدارس العمرية Omareyah Schools	نموذج جودة Quality Form
محضر اجتماع		

		٣

		٤

		٥

وقد انتهى الاجتماع عند الساعة |______|

الحضور:

م	الاسم	الصفة	التوقيع
|___|			
|___|			
|___|			
|___|			
|___|			
|___|			
|___|			
|___|			
|___|			

متابعة قرارات اجتماع مجلس المشرف مع المعلمين

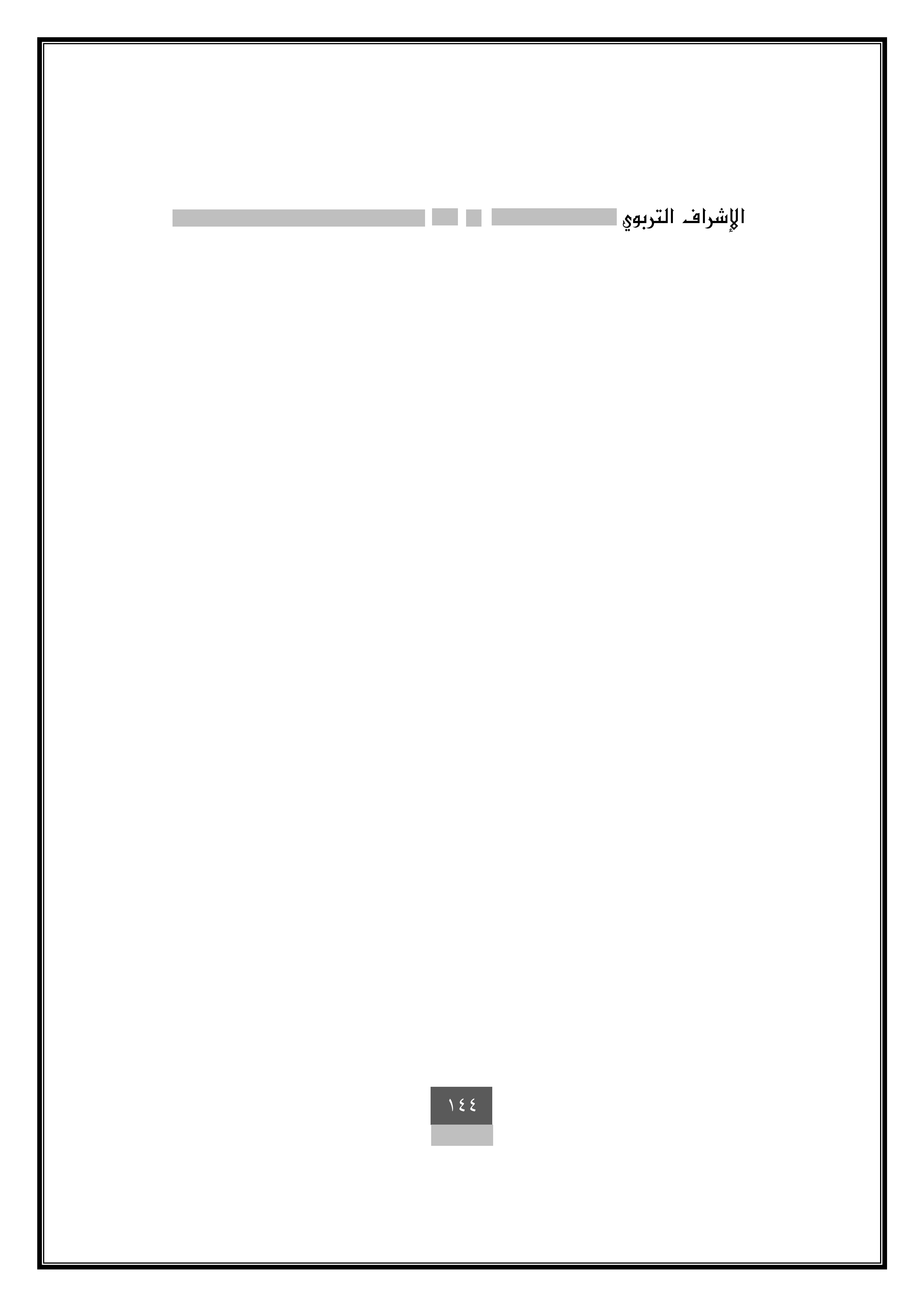
رقم الاجتماع	اليوم	التاريخ
		/ / م

م	القرارات	المسؤول عن التنفيذ	الوقت المحدد للتنفيذ	التنفيذ	أسباب عدم التنفيذ

الباب العاشر

استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي

- إستراتيجية الإشراف بالأهداف.
- إستراتيجية إشراف الصديق الناقد.
- إستراتيجية الإشراف التأملي.
- إستراتيجية إشراف الأقران.
- تطلعات لمستقبل الإشراف.



استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي

هناك استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي نستعرض بعضاً منها:

أولاً: الإشراف بالأهداف:

وهو عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك فيها المشرف والمعلم وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المراد تحقيقها من الملاحظة والقياس، وهي تتطلب من المشرف التزود بمجموعة من المقاييس المحددة التي تمكنه من قياس مدى تحقق الأهداف بغية التعمق والتبصر بسير العملية الإشرافية والتأكد من تحقيق أهدافها: وتمر عملية الإشراف بالأهداف بالمراحل التالية:

١. تحديد المشرف التربوي أهدافاً مع المعلمين تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق في فترة زمنية مقبولة تتابع وتنقد وتقيم من المشرف.
٢. وضع أهداف جزئية (عملية) لكل جانب من جوانب الإشراف المنوي العمل به.
٣. اشتراك المشرف والمعلمين في وضع معايير لقياس الأهداف الجزئية من اجل تقويمها.
٤. اشتراك المشرف والمعلمين في اختيار استراتيجيات تحقيق الأهداف الجزئية

وهذه الإستراتيجية تتطلب من المشرف أن يكون ملماً بمهارة وضع وقياس الأهداف، وصاحب خلفية عميقة في استراتيجيات التدريس التي تناسب مختلف المراحل الدراسية.

ثانياً: إشراف الصديق الناقد:

المقصود بالصديق الناقد ليس الصديق المراقب ولكن الصديق المرجع والصديق المصدر الذي يسعى لمساعدة الشخص الذي يسانده، فهو لا يصدر أحكاماً على الأداء بل يحاول فهم الوضع الراهن للمشروع أو الموقف ويقدم ملاحظاته، ومن هذه الملاحظات تتم مناقشة القضايا المطروحة وتقديم البدائل والتقدم في الانجاز.

ويقوم هذا النموذج من الإشراف على الأسس التالية:

- كل منفذ لمشروع أو برنامج يحتاج إلى مساندة ودعم ومتابعة.

- هذه المساعدة يجب أن تكون من قبل شخصٍ خبير له إلمام بالمشروع أو البرنامج.
- يتصرف هذا الشخص الخبير تصرف الصديق الناقد.

يكون المشرف صديقاً ناقداً إذا:

١. أعرب أن يكون صديقاً ناقداً ولتكن كلمة المفتاحية – الصديق -.
٢. أنصت أكثر وتكلم أقل.
٣. أضاف قيماً جديدة من خلال قدرته على الملاحظة وعلى إصدار الأحكام والتحليل وطرح الأدلة.
٤. الحرص على: توضيح الأفكار، تشجيع الاختيار، تفهم ما يناقش، تحديد النتاجات المطلوبة مع المعلم، الاستجابة باحترام للآخرين، عرض أحكام ذات قيمة عندما يطلب منه، تفهم سياق العمل بشكلٍ كامل.
٥. ويتجنب ما يلي: أن يكون ناقداً سلبياً، أن يعارض في الاهتمامات والقيم، يبدي الغموض وعدم الصدق في استجابات المعلمين، ويعتمد على إصدار الأحكام.

مهمات الصديق الناقد:

- بناء جو من الثقة والاحترام بينه وبين المعلمين والمؤسسات التربوية.
- مساعدة المدير في تحديد الموارد المادية والبشرية المتوافرة واستثمارها.
- يطرح أسئلة سابرة ومثيرة للتفكير والتأمل من أجل دفع المدير وفرق المدرسة بما فيهم المعلمين إلى السير بالاتجاه المرغوب وطرح أفكار بديلة واتخاذ قرارات رشيدة
- تقديم تفسير واضح ومقنع لما يلاحظه في المؤسسة أو مع المدير أو مع المعلمين.
- المساهمة في بناء خطة إجرائية مترابطة وواقعية وتحديد الأهداف وبناء مؤشرات الأداء ومعايير النجاح للحكم على أداء المؤسسة أو المعلم.
- الاتفاق على خطوات المتابعة اللاحقة، وعلى آلية المراقبة والمتابعة وأدواتها.
- كتابة تقارير موجزة على نتائج متابعاته ومناقشاته مع فرق المدرسة أو مع المعلمين

- يعلن الإشادة والثناء على النجاحات التي تحققت ويعزز القائمين عليها.

ثالثاً: الإشراف التأملي:

" لا يتعلم الإنسان كثيراً من خبراته، وإنما من تأملها والذي يستوجب التفكير والملاحظة والتحليل تلك العمليات التي تساعد الإنسان على التنظيم والتميز بين المظاهر والخصائص وعلى ربط العلاقات ووضع التساؤلات والفرضيات ".

والإشراف التأملي هو عملية تنشيط للتأمل الذاتي يحث على التفكير الناقد وتوليد الحلول للمشاكل التي تواجه المعلم أثناء تدريسه في الغرفة الصفية.

مبادئ الإشراف التأملي:

من أبرز المبادئ التي يقوم عليها الإشراف التأملي:

- توفير بيئة مناسبة للتعلم والاستكشاف.
- تحديد أهداف الزيارات الصفية والاهتمام بتنفيذها.
- تقديم أفكار جديدة لحل المشكلات.
- توظيف أسلوب التأمل النفسي.
- تقديم التوجيهات والتغذية الراجعة.

ما يقوم به المشرف التربوي لمساعدة المعلم على التأمل في ممارساته التعليمية:

لتساعد معلمك على التأمل في ممارساته التعليمية اعمل ما يلي:

- ركز على عملية التعلم ذاتها وليس على نتائجها.
- ساعد المعلمين على المشابهة في التفكير وعمليات التعليم والتعلم والتحدث عنها.

- اطـرح أسـئلة تسـاعد المعلـم علـى توضـيح ومناقشـة الموضـوعات والمشكلات التي تعلمها وخبرها.
- ابـن الثقـة مـع المعلـم وابتعـد عـن إصـدار الأحكـام وحـافظ علـى الـدور الداعم.
- ساعد المعلم على تحليل سلوكه أثناء تعليمه للطلبة.
- درب المعلم على عملية استقصاء جوانب الموقف التعليمي، ويتأمل فيها الطريقة التي قدم فيها الموقف ويعاود التفكير فيها وتأملها.

رابعاً: إشراف الأقران أو الزملاء أو الإشراف التشاركي.

مجموعة من الزملاء تعمل معاً لتبادل المنفعة والخبرات، بحيث يوفرون لبعضـهم تقـديم التغذيـة الراجعـة الداعمـة ويتجنبـون عمليـة التقـويم وإصـدار الأحكام، ويكون على عدة نماذج:

١. **النموذج الثلاثي**: يعمل فيه المعلمون في مجموعات ثلاثية يتبادلون ادوار (المتحدث والمشرف والمسهل) لجلسات النقاش ويقوم الفريق بتحديد المهام والمسؤوليات التي يقومون بها عادة مع المشرف التربوي.
٢. **النموذج التشاوري الثنائي**: جلسات تشاركية ثنائية يقدم فيها الشخص للآخر تغذية راجعة وتتضمن أنشطة إشرافية متنوعة مثل بناء الأهداف، حضور مواقف تعليمية، ويعقد أسبوعياً.

ويهدف هذا النوع من الإشراف إلى:

- تطوير مهارات التواصل والتشاور.
- تعزيز الثقة بالنفس.
- تعزيز شعور دعم الآخرين.
- الاستفادة من الآخرين في حل المشكلات.
- توفير فرص تبادل الخبرات في مناخ داعم ومحفز.

خامساً: الإشراف التكاملي.

إشراف قائم على توظيف مجموعة من الوسائط الإشرافية من اجل تحقيق

نتاجات تعلمية محددة، ومن هذه الوسائط: البعثات الدراسية، أوراق العمل، الحلقات الدراسية، الورش التدريبية، تتكامل هذه الوسائط لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

سادساً: الإشراف الإبداعي.

وهو الإشراف القائم على رؤية واضحة للعملية التربوية، ويسهم في الكشف عن قدرات المعلمين واستخراج جهودهم الخلاقة وتوجيهها إلى تحقيق الأهداف التربوية، والمشرف المبدع هو من يتصف بالمرونة والتفكير والصبر واللياقة والثقة بقدراته والتواضع، والذي يستفيد من خبرات الآخرين ويفهمهم ويقدر خبراتهم، ولا يفرض آراءه عليهم.

سابعاً: الإشراف الاكلنيكي.

هو ذاك النمط من العمل الإشرافي الموجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي وممارساتهم التعليمية برصد وتسجيل كل ما يحدث في الصف من أقوال وأفعال تصدر عن المعلم أو المتعلمين في أثناء تفاعلهم مع العملية التعليمية، وتحليل تلك الأنماط في ضوء علاقة من الزمالة بين المشرف والمعلم، بهدف تحسين عملية تعلم التلاميذ من خلال تحسين تدريس المعلم وممارساته التعليمية الصفية.

ومبررات استخدام هذا الأسلوب:

- ضعف الممارسات التعليمية التي يمارسها المعلمون لعدم كفاية التربية قبل الخدمة.
- تنوع وتلاحق التجديدات التربوية وضرورة السير معها وتوضيحها وتطبيقها ميدانياً.
- فشل التدريب الإشرافي من خلال المشاغل التدريبية في تطوير مهارات التعليم عند المعلمين.
- ضرورة متابعة اثر التدريب وانتقاله للصف وانعكاسه في سلوكات المعلم وعلى نواتج الطلبة.

أهمية الإشراف الاكلينيكي:

- يحدد مشكلات المعلم في عملية التعلم والتعليم.
- يركز المشرف على تلك المشكلات ويدرب المعلم على حلها.
- يعالج من خلال طرح بدائل متعددة يجريها المعلم.





الطريقة المتبعة والطريقة المأمولة في الإشراف التربوي

أولاً : الطريقة المتبعة :

طريقة " نموذج المنطق " أي الطريقة التي ينبغي من خلالها تنفيذ الأشياء في ظروف مثالية، ومقارنة مع الواقع اليومي، وعند قراءة القائمة التالية اسأل نفسك إن كنت مشرفاً أو معلماً أين ترى الفجوات بين ما هو مثالي وما هو قائم فعلاً:

- لدى المشرفين والمعلمين فهم مشترك لمفهوم التعليم الجيد.
- يدخل المشرفون إلى الصفوف ويشاهدون عملية التعليم.
- المشرفون يحددون ويتذكرون النقاط الرئيسية من زياراتهم للفصول الدراسية.
- يقدم المشرفون للمعلمين ملاحظات وتعليقات بشأن ما هو فعال وما يحتاج إلى تحسين.
- يتفهم المعلمون الملاحظات ويتقبلونها.
- يستخدم المعلمون الملاحظات لتحسين ممارساتهم في الصف.
- يتحسن التحصيل الأكاديمي للطلبة نتيجة ذلك.

إذا نفذت هذه الخطوات بمهارة فإن من المنطق أن تكون عملية الإشراف وتقويم المعلمين قوة كبيرة لتحسين أداء المعلمين وتحسين عملية التعلم والتعليم عند الطلبة، ولكن عوامل كثيرة تتظافر لمنع العملية التعليمية من أن تسير بالطريقة المأمولة **ومن هذه العوامل الأخطاء البشرية والبيروقراطية والصفات الشخصية**، تبدو كلها فيما يلي:

- لا يرى المشرف سوى جزءاً صغيراً جداً من عملية التعليم.
- يقدم المعلمون عروضاً مغالى فيها وغير واقعية أمام المشرفين.
- وجود المشرف يغير ديناميات التفاعل الصفي بين الطلبة والمعلم.
- أدوات تقويم المشرفين معقدة وذات طابع إداري في معظمها مما يجعل من الصعب تقديم ملاحظات مفيدة.

- عمليات التقويم الناقد يمكن أن تعيق وتوقف تعلم المعلمين الكبار في السن.
- عملية الإشراف يمكن أن تزيد الغيرة بين المعلمين ا وان تزيد في عزلة بعضهم.
- بعض المشرفين لا يواجهون التعليم دون المتوسط، ولا يقدمون علاجاً شافياً له.
- عملية التقويم الإشرافي أو الإداري غالباً ما تكون متسرعة ومبنية على حيثيات ضعيفة.
- يركز تقييم المعلمين من قبل المشرفين على إرضاء الإدارة أو المعلم ولا يركز على تقييم الطلبة.
- بعض مشرفي اليوم لا يمتلكون قدراً كبيراً من المهارة والتدريب ولا يتابعون جيداً عملية التعلم والتعليم.

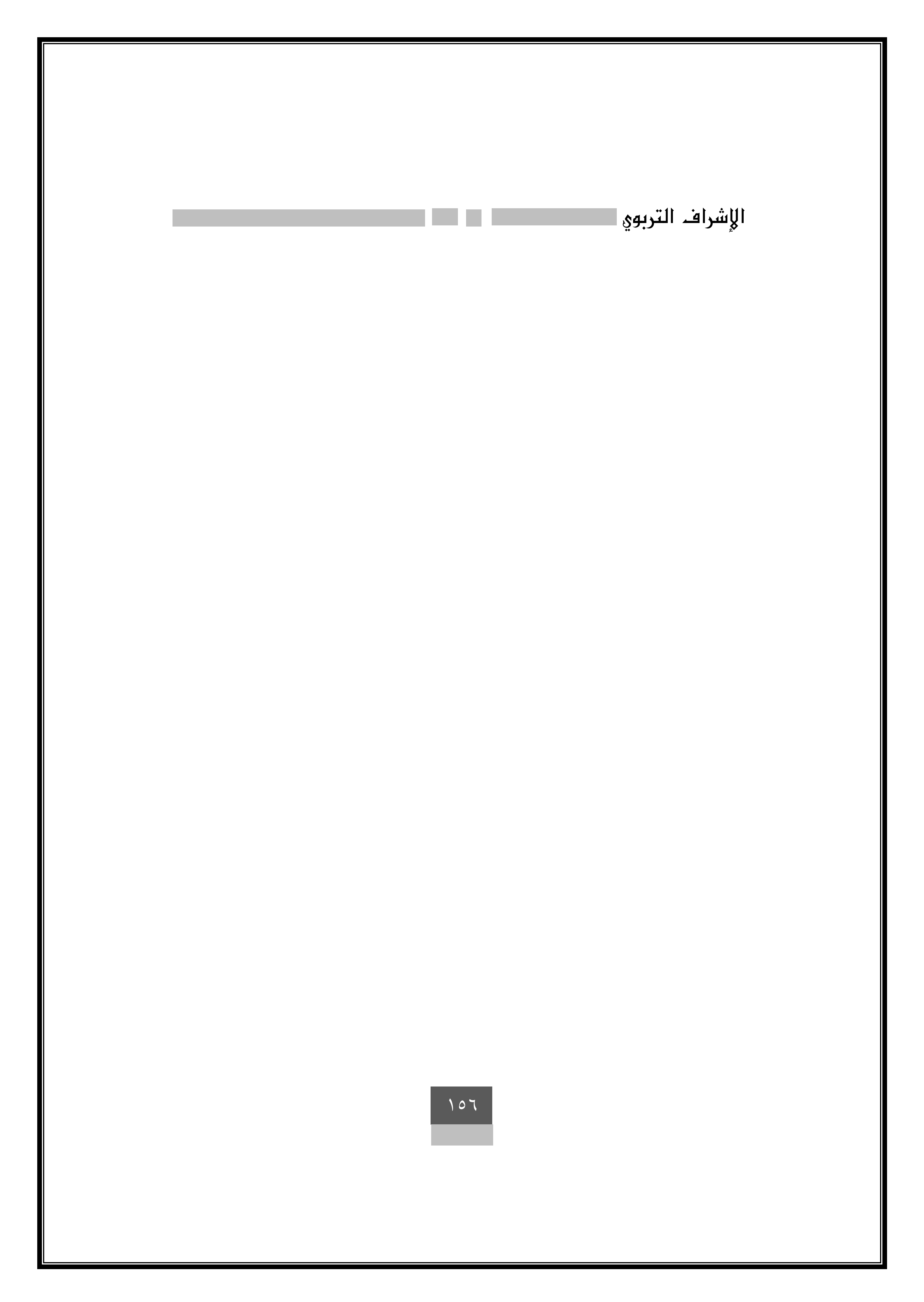
مستقبل مأمول للإشراف التربوي

١. مراكز تدريب في كل مؤسسة تربوية، أو مراكز تدريبية مجهزة في كل مديرية تربية ومدربين أكفاء من المشرفين، دربوا على أيدي خبراء متخصصين، وذوي سير ذاتية مقنعة (أي الإشراف تدريب والمشرف مدرب).
٢. إيجاد مصادر تعلم متعددة ومتنوعة، ومواد تعليمية تثري وتبسط وتنشط الكتاب المدرسي المقرر (أنشطة تجريب واستكشاف، تفكير وإبداع يركز عليها المشرف التربوي).
٣. تفرغ المشرف التربوي لعمله الفني في العملية التعليمية التعلمية، بعيداً عن الأمور الإدارية التي عادة ما تؤثر على علاقة المشرف الإنسانية بمعلميه.
٤. وصول المشرفين المتميزين في المديريات أو المدارس بأفكارهم وآرائهم ومشاريعهم إلى ذهن وفكر المسؤول الأول في المديرية أو الوزارة أو المؤسسة.
٥. تفعيل استراتيجيات وأساليب الإشراف التربوي جميعها، وعدم التركيز على الزيارات الصفية.
٦. تبني كل مشرف مع معلميه، مشاريع تعليمية تعلمية، تثري وتعمق التعلم عند الطلبة.
٧. تعميم إستراتيجية الإشراف المقيم في كل مدرسة خاصة وفي كل مدرسة حكومية من خلال بناء المدرسة لكوادرها الإشرافية وبأقل التكلفة (مثال المنسق المشرف وهو معلم يعطي نصيباً من الحصص ويدير عملية الإشراف مع زملائه في تخصصه).
٨. الحد من سلطة الإداري على الفني في مديريات التربية وفي المدارس وذلك لأهمية العملية التعلمية التعليمية في مسار العملية التربوية.
٩. المشرف التربوي هو معلم أصلاً، وأكثر الناس تعمقاً في العملية التربوية، ولكن دوره محدود في قرارات المجالس التربوية (سواء الحكومية أو الخاصة) ودوره هامشي في برامج التطوير التربوي، اللهم إلا أن يكون منفذاً، لذا يجب إعطاء الجانب الفني والمشرف عماده دوراً أعمق وأفضل.

١٠. إعادة موضوع التربية العملية للجامعات والمعاهد، وليقم عليها من مارسوا الإشراف التربوي، وخبراء في عملية التعلم والتعليم، أو إضافة عام لكل من يرغب أن يكون معلماً يركز فيه على المهارات التعليمية التربوية.
١١. تطوير أداء المشرفين / المدربين في برامج تدريب المعلمين الجدد، ليكونوا تطبيقيين عمليين فاعلين مقدمين تجارب عملية لمعلميهم لا نظريات ومصفوفات على الداتا شو.
١٢. أن يكون المشرفون داعمين ومسهلين ومرشدين وعاملين مع معلميهم، مطورين لا كاتبي تقارير، راصدين للسلبيات، وليس من اختصاصهم (ممتاز، جيد جداً، ضعيف) أي العمل على تطوير تقارير الإشراف في المدارس أو المؤسسات بحيث تكون مبنية وموجهة لتطوير أداء المعلم.
١٣. المشرف وتعامله مع تكنولوجيا التعليم، أدواته وفعالياته، ايجابياته وحسناته بحيث أن لا يكون أسيراً لها، ويضعها في أيدي معلميه، فعملية التعلم والتعليم والتربية تحتاج إلى أساسيات وضروريات، اعتادت عليها عناصر العملية التربوية، ممزوجة مع ما توصلت إليه الثورة المعرفية والعلمية والتكنولوجية، ودور المشرف القادم هو المزج بين الضرورتين **(التعليم الأساسي ولا أقول التقليدي والتعليم التكنولوجي).**
١٤. الوصول أخيراً إلى أن الإشراف التربوي، هو التدريب التربوي وهو التعليم وهو نجاح العملية التربوية، **وهو المواطن الصالح وهو الوطن الجميل.**
١٥. والتطلع الرئيس هو أن يصبح الإشراف التربوي عملية تعلم وتعليم وعملية تدريب تشاركيه يسهم فيها كل من المشرف والمعلم والطالب.

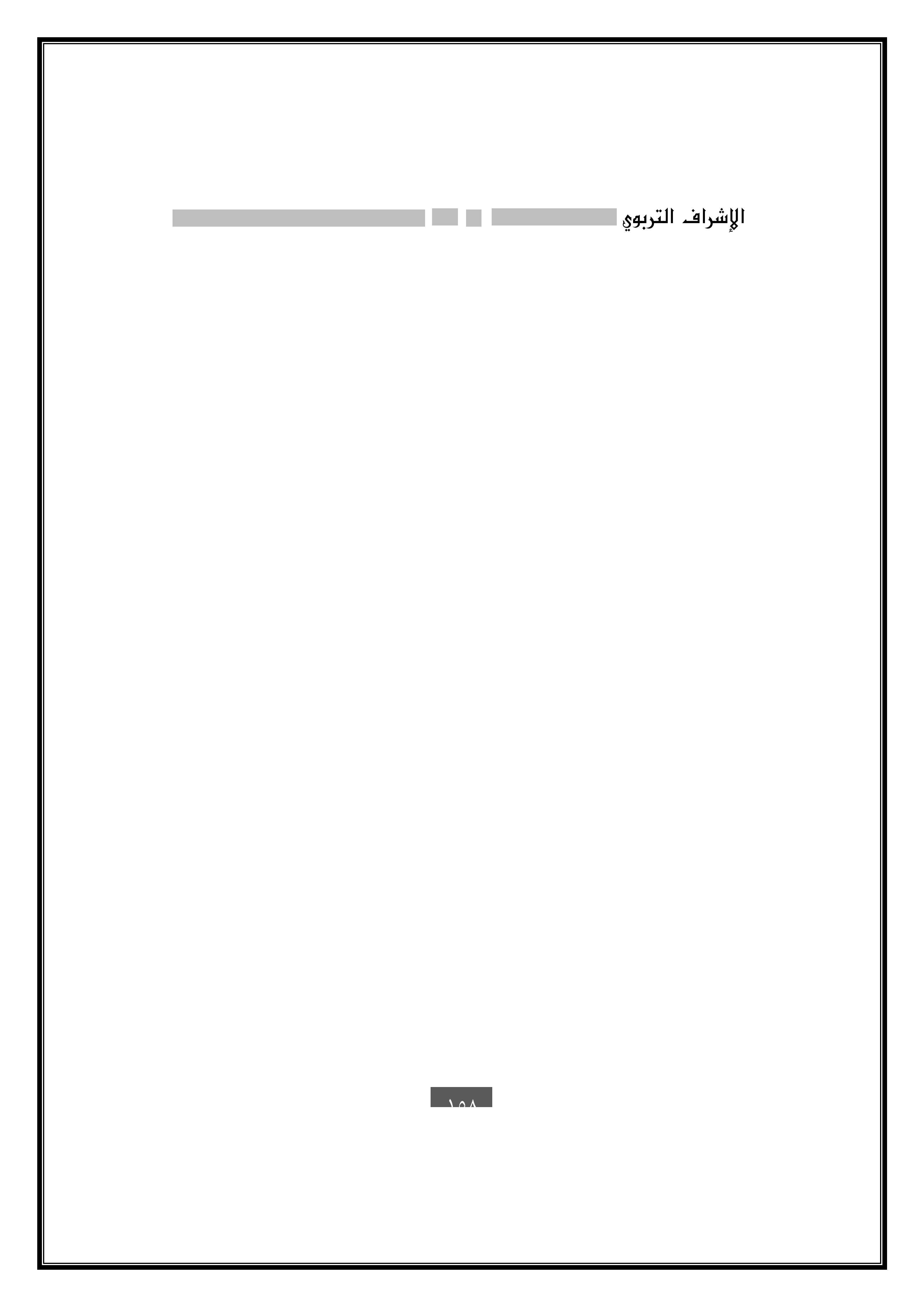
المدارس العمرية

مسيرة تربوية... ترعاها أيدٍ أمينة



الباب الحادي عشر
الإشراف التربوي في المدارس العمرية

- طبيعة الإشراف.
- الهيكلية التنظيمية.
- مهام المشرف.
- أقوال في الإشراف التربوي في المدارس العمرية.
- الخاتمة



تقديم

منذ تأسيسها عام ١٩٨٧ م عمدت المدارس على الإشراف المقيم فقد كان في المدرسة ستة مشرفين للمباحث متخصصين مركزيين في الإدارة العامة حتى عام ٢٠٠٠ م، كان هؤلاء المشرفون يقومون بالإشراف التربوي على كافة فروع المدارس الأساسية والثانوية (بنين وبنات) كلٌ وفق تخصصه، اعتماداً على الزيارة الصفية وهدفهم تقويم المعلمين.

وفي عام ٢٠٠٠م بدأت المدارس بدراسة الوضع الإشرافي منطلقة من مبدأ الإشراف المقيم في كل مدرسة من المدارس نابع من كوادر كل مدرسه، يرتبط ذلك الإشراف بالمديرية الفنية في الإدارة العامة.

كانت الفكرة من مسؤول الإشراف والتدريب آنذاك ألا وهو أنا (جميل قاسم) حيث تم تعييني بهذا المسمى ولم يكن في الإشراف التربوي والتدريب أي مشرف آخر، فقد تم قبل ذلك نقل المشرفين الستة من المدارس، بارك المدير العام المرحوم الدكتور كمال رشيد الفكرة، وسخر مسؤول الإشراف خبرته وجهده في بناء الفريق.

مراحل تطور فريق الإشراف التربوي في المدارس:

المرحلة الأولى (٢٠٠٠ – ٢٠٠٨):

- تم اختيار فريق الإشراف (التنسيق) من كوادر المدارس المتميزين من المعلمين والمعلمات، وعملوا في الإشراف مع أنهم كانوا يحملون نصاباً من الحصص كاملاً مدة عام كامل.
- تم تدريب الفريق (فريق المنسقين) تدريباً شاملاً على مهارات الإشراف التربوي وتم التدريب على مدى السنوات الثمانية، تدريباً داخلياً من قبل رئيس قسم الإشراف والتدريب نظراً لخبراته السابقة.
- خلال تلك الفترة حصل الفريق على امتيازات وظيفية تدعم عمله منها تخفيض النصاب من الحصص إلى (٥ – ١٠) أسبوعياً وعلاوة مشرف مقدارها (٥٠) ديناراً وزيادة سنوية تختلف عن زيادة المعلم.
- خلال تلك الفترة زاد عدد المنسقين في المدارس نظراً لزيادة عدد المعلمين والغرف الصفية وتميزت مجموعاته فأصبحت بالشكل التالي:
  ١. مجموعة تنسيق الأساسية (من ٦ منسقات).
  ٢. مجموعة تنسيق ثانوية البنات (من ٨ منسقات).

٣. مجموعة تنسيق ثانوية البنين (من ٨ منسقين).
٤. مجموعة تنسيق وحدة اللغة الانجليزية (من ٥ منسقين ومنسقات).

تلك المجموعات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع رئيس قسم الإشراف والتدريب موجه وميسر ومسهل ومدرب ومتابع ومقوم في جو اجتماعي بمستوى عالٍ من الاحترام والثقة والمحبة الأبوية في العمل.

- تم اعتماد اللائحة التنظيمية للدائرة الفنية والتي حددت مهام المنسق ومسؤول الإشراف والتدريب.

المرحلة الثانية (٢٠٠٨ – ٢٠١٤):

اتسعت المدارس العمرية وازداد عدد المعلمين ودخل الكثير من البرامج التطويرية وتكنولوجيا التعليم وتطور التدريب وأصبح فلسفة وسياسة في المدارس، وازدادت علاقات المدارس بالمدارس الأخرى الوطنية والخارجية، وبذلك تطور الإشراف في المدارس ومر بالمراحل التالية:

- تم العمل على وحدات تعمل متكاملة في المدرسة الواحدة، وتم اعتماد مساعد فني للمدير الفني في كل مدرسة من فريق المنسقين في المدارس وأصبحت الوحدات بالشكل التالي: وحدة إشراف المرحلة الأساسية الأولى، ووحدة إشراف ثانوية البنات ووحدة إشراف ثانوية البنين ووحدة إشراف الروضة والحضانة ووحدة إشراف اللغة الانجليزية.
  المساعد الفني في كل وحدة هو المسؤول المباشر على إدارة ومتابعة وتطوير عمل مجموعته، يدير التدريب المتخصص في مجموعته بينما التقويم والتدريب العام تديره الإدارة العامة من خلال المدير الفني، ويرتبط المساعدون الفنيون بالمدير الفني، وتم تطوير أداء مدير المدرسة ومساهمته في العمل الفني بما يخدم عملية التكامل في الإدارة التربوية.
- برز دور تكنولوجيا التعليم في المدارس ووزارة التربية، وضرورة توظيفها جيداً في مجالات الإشراف والتعلم واستحدث قسم خاص بها، وتعددت وتعمقت برامج اثرائية وتطويرية للعملية التربوية في المدارس، وازدادت إعداد المعلمين وإعداد الطلبة، فاستحدثت مديرية البحث والتطوير والتكنولوجيا، واعتمدت دائرة بمدير مختص تعمل مع الدائرة الفنية لدعم عملية الإشراف في المدارس.
- تعمق التدريب وتعددت البرامج التدريبية وتنوعت المشاريع والبرامج التطويرية استدعى ذلك تعميقاً وتدريباً لدور المشرف التربوي في

المدارس، وأصبحت هناك فرق من المشرفين تقوم بالتدريب خارج المدارس وفي دول مجاورة ولقد كان للمدير العام دور هام في تطوير برامج التدريب الخارجية والتوسع في توظيف تكنولوجيا التعلم.

- أصبح المنسق هو المقوم والمقيم لأداء المعلم حيث يقوم بالتقويم المستمر، ويعد التقارير الفترية والسنوية للمعلمين (يعد التقارير ويناقشها أولاً مع المعلم ويوقعها المعلم ثم ترفع للمساعد الفني ثم للمدير الفني).
- كل منسق (مشرف) يبني خطته بناءً على خطة المساعد الفني الذي يبنيها بناءً على خطة المدير الفني التي يستقيها من خطة المدارس السنوية.
- اعتمد مقياس لتقييم أداء المنسقين (المشرفين) والمساعد الفني قائم على مهام المنسق (المشرف) والمساعد الفني ويشتمل كل جوانب العملية التربوية.
- تم تدريب المنسقين (المشرفين) والمساعدين الفنيين على برامج تدريب المدربين (ثلاث مرات) حتى يمتلك كل منسق (مشرف) مهارات التدريب.
- أصبح الإشراف والتدريب في المدارس العمرية ثقافة وسياسة وآلية دعم وتطوير للعملية التربوية في المدارس وخارجها حيث يعمل المنسقون والمساعدون الفنيون خارج المدارس وخارج الوطن، مما أوجد علاقات فنية متقدمة في مجال الإشراف والتربية والتعليم.

الشكر والتقدير

للإدارة العامة للمدارس العمرية

على دعمها لطباعة هذا الكتاب

المؤلف

جميل قاسم



مجلس تنسيق العلوم في أساسية العمرية (المنسقة راما العمري مع معلمات قسمها)



مجلس تنسيق ألأول أساسي (المنسقة لينا مع معلمات قسمها (اللقاء الأسبوعي)

تميز دور المشرف (المنسق) التربوي في العمرية بما يلي:

- نموذج قدوة لمعلميه في سلوكه وعمله.
- قائد تربوي للعملية التعليمية التعلمية داخل وخارج الصف.
- باحث ومتطور ومتدرب طيلة عمله في الإشراف.
- يقدم أبحاثاً ودروساً أمام قسمه ويشرف على أبحاثهم ودروسهم النموذجية.
- يخطط ويشارك ويقوم البرامج والمشاريع التطويرية التي يعمل عليها معلموه.
- مقوم للعملية التربوية بجوانبها المختلفة:
  - المنهاج.
  - الطالب.
  - المعلم.
  - البيئة التعليمية.
  - الأنشطة والمشاريع والمسابقات.
- يساهم في إعداد البرامج التدريبية العامة والخاصة بقسمه وتطبيقها.
- يساهم في ترشيح المعلمين والمعلمات في زيارات أو دورات داخلية أو خارجية تتعلق بقسمه.

مستقبل الإشراف التربوي في المدارس العمرية:

١. كل مدرسة وحدة إشرافية فنية مستقلة.
٢. مركز تدريب خاص، المشرفون هم المدربون المعتمدون.
٣. أدلة تدريب عامة ومتخصصة يعدها المشرفون.
٤. المشرف ميسر وملاحظ ومقوم للعملية التربوية:
   - العملية التعليمية – الإشراف على العملية التعليمية.
   - العملية السلوكية – الإشراف على برامج القيم والسلوك.
   - العملية التطويرية – الإشراف على البرامج التطويرية.
   - العملية الإرشادية – الإشراف على الإرشاد التربوي.
٥. الإشراف عملية تكاملية فنية إدارية وستصل إلى إبداعية.
٦. زيادة دور المشرف في التعامل مع الطلبة مباشرة في:

- اختباراتهم.
- برامج دعمهم وتمكينهم وتقويمهم.
- مشاريعهم.
- سلوكاتهم.
- إبداعاتهم.

٧. تطبيق استراتيجيات الإشراف الحديثة ومنها:

- الإشراف بالأهداف.
- إشراف الصديق الناقد.
- إشراف الأقران.
- الإشراف التأملي.

أقوال في الإشراف التربوي:

"فهم أبعاد السياسة التعليمية ومضامينها في الوطن والمدرسة تساعد المشرف بأن يكون داعماً لتطوير البيئة التعليمية ومستلزماتها ".

""ليكون المشرف محبوباً ومقبولاً من معلميه عليه ان يُعنى بتطوير أدائه وفكره ووعيه"



المدير الفني (جميل قاسم) مع المنسقتين (ميس + ولاء)

البرنامج الأجنبي (حلقة تدريبية)

أقوال في الإشراف التربوي
في المدارس العمرية

"الإشراف التربوي صمام أمان العملية التربوية في المدارس" "

مدير عام المدارس العمرية

هشام عبد المعطي

" الإشراف التربوي روح العملية التربوية "

مدير الدائرة الفنية

جميل قاسم

"الإشراف التربوي تنظيم وتطوير لأفكاري ومهاراتي، وتوظيف لتلك المهارات والأفكار"

آمنة النبراوي

معلمة في ثانوية البنات

The Education supervisions: Tasks and study based on controlling , observing and the guidance of teacher to the right track for the sake of building up and bringing up our students.

Adnan Bazbaz

The Head of English Department

"الإشراف التربوي عملية إنسانية وجدانية، تطويرية تدريبية مستمرة "

خديجة ناصر

منسقة في ثانوية البنات

"الإشراف التربوي: عملية اندماج بين الطالب والمعلم يقودها المشرف التربوي من أجل الارتقاء بمستوى عملية تعلم وتعليم الطالب، ومن خلال تطوير أداء المعلم في تعامله مع العملية التربوية "

ظافر البزور

منسق في ثانوية البنين

"الإشراف الفني هو عصب العملية التعليمية لدوره في رفع سوية الأداء الوظيفي للمعلمين والمشرف هو الأكثر التصاقاً بالعملية التعليمية التعلمية وهو الأقدر على التدريب والتطوير وتحسين ظروف العملية التربوية "

إيمان عودة

مديرة البرنامج الأجنبي

"الإشراف التربوي رئة المدرسة، فهو ركن أساس في ارتقاء العملية التعليمية وبغيره تبقى المدرسة جسداً بلا روح، والمشرف خير معين للإدارة التربوية في تحقيق أهدافها "

د. أحمد الهرش

مدير ثانوية البنين

"إن التنسيق التربوي هدفه الأسمى إنساني، يعمل على إدارة العملية التعليمية بروح واحدة، حيث يحفز المنسق المعلم للعمل بدافعية ونشاط، ليتشح عمله بالحب والإتقان "

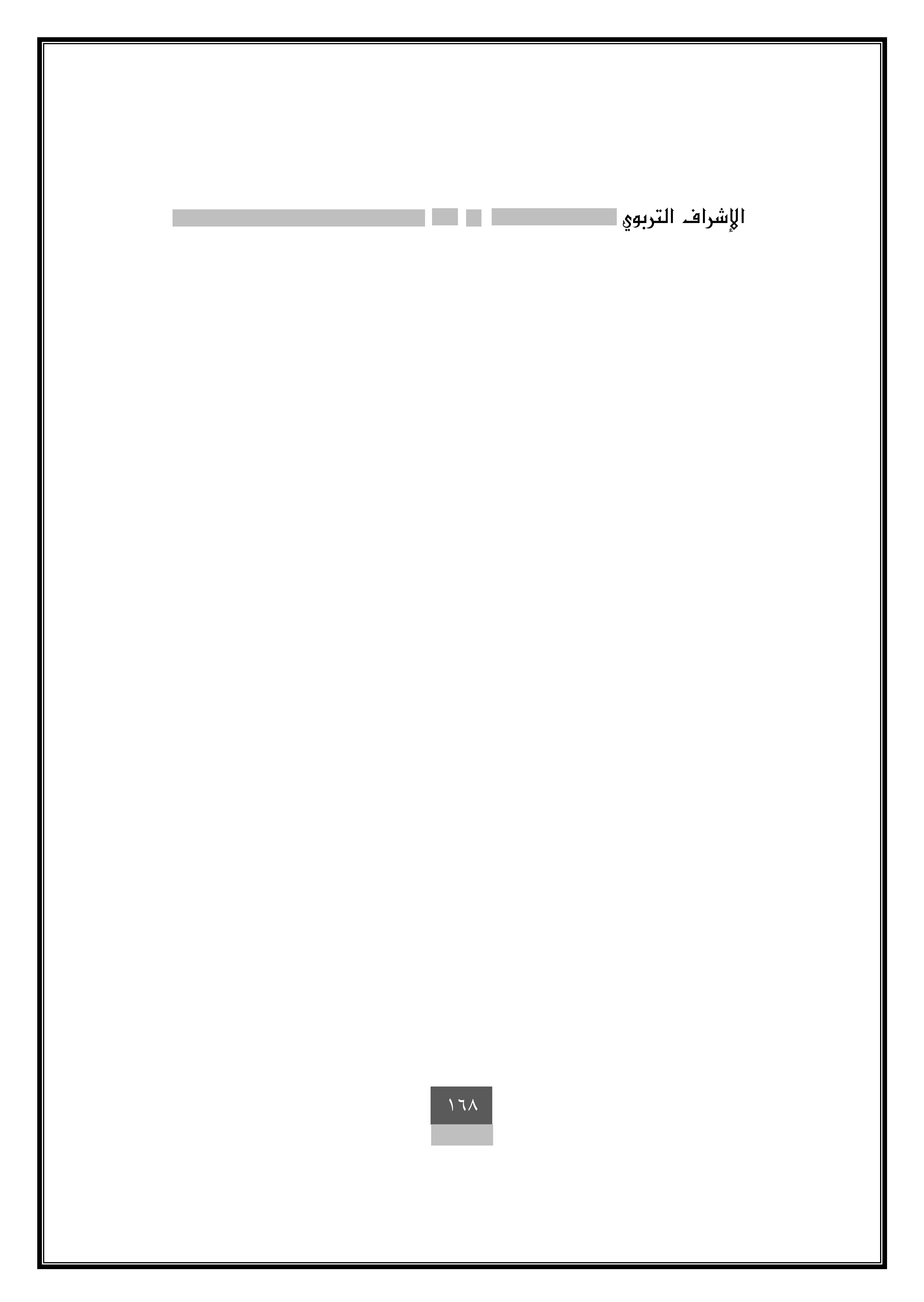
غدير أبو زيد

منسقة في البرنامج الأجنبي

"الإشراف التربوي هو عملية إنسانية تفاعلية تهدف إلى تحسين وتطوير أداء المعلم من خلال الاهتمام بجميع عناصر العملية التعليمية سواء تلك التي تتعلق بالمعلم أو الطالب أو المنهاج "

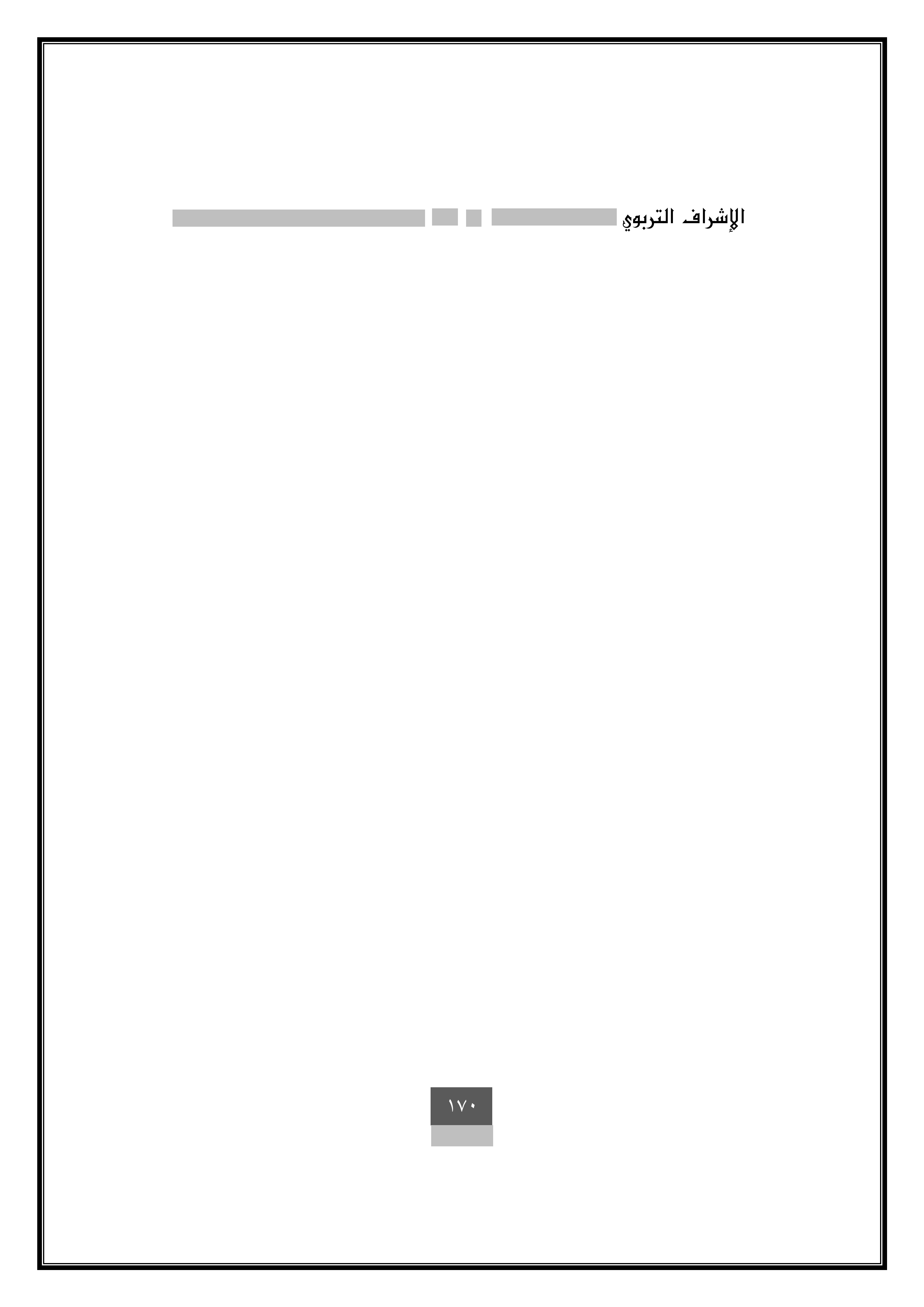
نجاة الصغير

المساعدة الفنية / المدرسة الأساسية



الباب الثاني عشر
رؤية سنغافورة للتعلم والتعليم.

- (١٨) قاعدة ذهبية يطبقها مديرو المدارس المفتوحة.
- المراجع.
- فهرس الكتاب.



رؤية سنغافورة للتعلم والتعليم
" علّم أقل وتعلم أكثر "

وضعت سنغافورة رؤية لإطار تعليمي يلبي احتياجات الأمة، تجسدت هذه الرؤية في مبادرة "علّم أقل، تعلم أكثر" ووضع هذه الرؤية في أربعة برامج هي:

- **رؤية للأمة كلها – رؤية للتعليم – رؤية للهياكل التعاونية** (مخيمات التعلم المهنية الضرورية لإحداث التغير في كل مدرسة، رؤية لتفعيل التغير المدرسي.
  رؤية للأمة، مدرسة مفكرة تساوي أمة متعلمة، تدور حول المهارات الحياتية: التفكير والإبداع وحل المشكلات وسلوكات التعاون والتساؤل والميول – انفتاح الأفق والمثابرة – لدى الطلاب من اجل خلق عقلية قادرة على الإبداع والابتكار وإدارة الأعمال، وهي مقومات رخاء الأمة والفرد.
- **رؤية للتعلم** "**علّم أقل، تعلم أكثر**" وتتضمن مهارات التعلم والابتكار العامة، مهارات العمل، المهارات الحياتية بحيث تتوافق هذه المهارات مع الوعي العالمي والمعرفة المالية والاقتصادية والإدارية والصحية.
- **رؤية للتغيير والتنفيذ** "**تشدُّد مرونة تشدُّد**" الالتزام بالمبادئ المحورية في المناهج "**تشدُّد**" مع تطويرها وتطويعها لتناسب احتياجات كل مدرسة ومواردها وكوادرها وتطلعاتها وخصوصياتها "**مرونة**" يشترط عدم تعارضها مع الإطار النظري والأهداف المحددة والنتائج المرغوبة "**تشدُّد**".
- **رؤية للتعاون:** مخيمات التعلم المهنية: سنغافورة تتكون من فرق تعلم يعمل أفرادها بالاعتماد على بعضهم من خلال تعاون منظم يسهم في إنجاح عملية التغيير، هذا التعاون ينقح خلاصة تفكير كل فريق، إيماناً من المعلمين بأن الحوار الجماعي يؤدي إلى تفكير خلاق لذلك يتبنوه أداة من

أدوات التغيير ويرحبون بروح التعاون والصداقة التي تصاحب العمل الجماعي.

علم أقل: علم ما يجب تدريسه وكيف يمكن تدريسه ولا تعني عدد الساعات والمواد والمعارف.

علم أقل يعني أن يعلم المعلمون أقل من حيث الإلقاء التقليدي للمعلومات، يتحدثون اقل، ويقل تدخلهم في تقديم المعلومات بل وأكثر من المناهج التفاعلية والتعلم النشط التعاوني وتعلم متعدد الحواس.

(١٨) قاعدة ذهبية يطبقها مديرو المدارس المفتوحة

١. **جودة المدرسة تتوقف على العامل البشري لأعلى البرامج المستخدمة فحسب.**
٢. **معرفة المديرين لأنفسهم جيداً ويعلمون ماذا يفعلون وكيف ينظر الآخرون لهم.**
٣. **المديرون مسؤولون عن أدائهم وعن كل ما يتعلق بمدارسهم.**
٤. **يخلق المديرون المتميزون جواً ايجابياً في مدارسهم، يتعاملون مع الجميع باحترام مدركين التأثير القوي للثناء.**
٥. **يتجنب المديرون المتميزون الخطأ بحق الآخرين ويحاولون إصلاح أي خطأ قد صدر منهم.**
٦. **يتغاضى المديرون المتميزون عن الأخطاء التي لا تسبب ضرراً ويشجعون الجميع على ايجابياتهم.**
٧. **يطبق المديرون استراتيجيات مميزة لتحسين أداء معلميهم.**
٨. **يبذل المديرون قصارى جهدهم في تعيين والاحتفاظ بأفضل المعلمين.**
٩. **يدرك المديرون أهمية التطوير والتغيير.**
١٠. **يتمسك المديرون بمستوى معين من الاختبارات ويركزون على ما يتعلمه الطلبة.**
١١. **يدرك المديرون متى يجب أن يركزوا على السلوك.**
١٢. **المديرون مخلصون للطلبة وللمعلمين وللمدرسة ويتوقعون أن يكون الجميع مخلصاً للطلبة والمدرسة أكثر من إخلاصهم لهم.**
١٣. **يسأل المديرون أنفسهم قبل اتخاذ أي قرار أو تغيير أي وضع قائم، ما رأي صفوة المعلمين بهذا الموضوع؟**
١٤. **يسأل المديرون دائماً عن موقف المعلمين من أي قرار يتخذونه كما أنهم يعاملون الجميع على أنهم ذوو كفاءة.**
١٥. **يتخذ المديرون خطوات لرفع مستوى المعلمين غير المتفوقين أو التخلص منهم.**
١٦. **يعرف المديرون المعلمين الذين يحققون أفضل النتائج ويتفهمون احتياجاتهم ويبذلون قصارى جهدهم للاستفادة مما يعرفون.**
١٧. **يدرك المديرون أن العقيدة والعاطفة مرتبطان بالسلوك، والعاطفة لها أهمية في إحداث أي تغيير.**
١٨. **يضع المديرون توقعات واضحة في بداية العام ويتابعون تحقيقها باستمرار.**

الخاتمة

الإشراف التربوي هو صمام الأمان للعملية التربوية والتعليمية، والمشرف هو المتابع والباني والمطور والمقوم لها، الساهر والعامل على رعايتها وتقدمها حتى تحقق أهدافها.

عملت في الإشراف مشرفاً تربوياً ورئيس قسم الإشراف ومديراً فنياً، وتابعت ودربت، مدة تزيد على الثلاثين عاماً، وضعت خبرتي في هذا الكتاب، ليستفيد منه كل محبٍ للعمل التربوي، ولكل طامحٍ لممارسة مهنة "مشرف تربوي".

ضمنت هذا الكتاب معلومات وخبرات ونماذج، رسخت قناعتي بأهمية دور المشرف التربوي في نجاح العملية التربوية والتعليمية، ولكن الواقع الميداني سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، يظهر أن الإشراف التربوي يعتبر عنصراً ثانوياً في العملية التربوية، ورغم التقدم والتطور والتغير الذي اكتنف العملية التربوية في الفترة الزمنية المتأخرة، إلا أن ذلك التطور والتغيير كان وقعه قليلاً على مهنة الإشراف التربوي.

العاملون في مهنة الإشراف التربوي هم القادرون على بناء دور فاعل ومنظم لمهنتهم بعاملين اثنين هما:

١. القدرة والرغبة في تقديم العون والمساعدة للمعلم في كافة جوانب عمله.
٢. تقديم تلك المهارات والمعلومات والتوجهات من خلال علاقة محبة واحترام.

ولتحقق مهنة الإشراف التربوي غاياتها على المؤسسات التربوية العامة والخاصة أن تسعى لبناء قاعدة الإشراف المقيم في المدارس، لأن متابعة العملية التعليمية والتربوية كونها عملية مستمرة ومتطورة تحتاج لإشراف ومتابعة وتوجيه وملاحظة فورية ومباشرة، أما "الإشراف الطيّار" والمفاجئ والسريع من خلال دوريات راكبة، فعلى المؤسسة التربوية - وزارة التربية والتعليم- إعادة النظر فيه، وعلى كل مدرسة خاصة بإمكاناتها المادية الوفيرة أن تخصص جانباً من تلك الإمكانات في إيجاد مشرفين ومنسقين مقيمين في مدارسهم ليرعوا ويطوروا العملية التربوية في تلك المدارس.

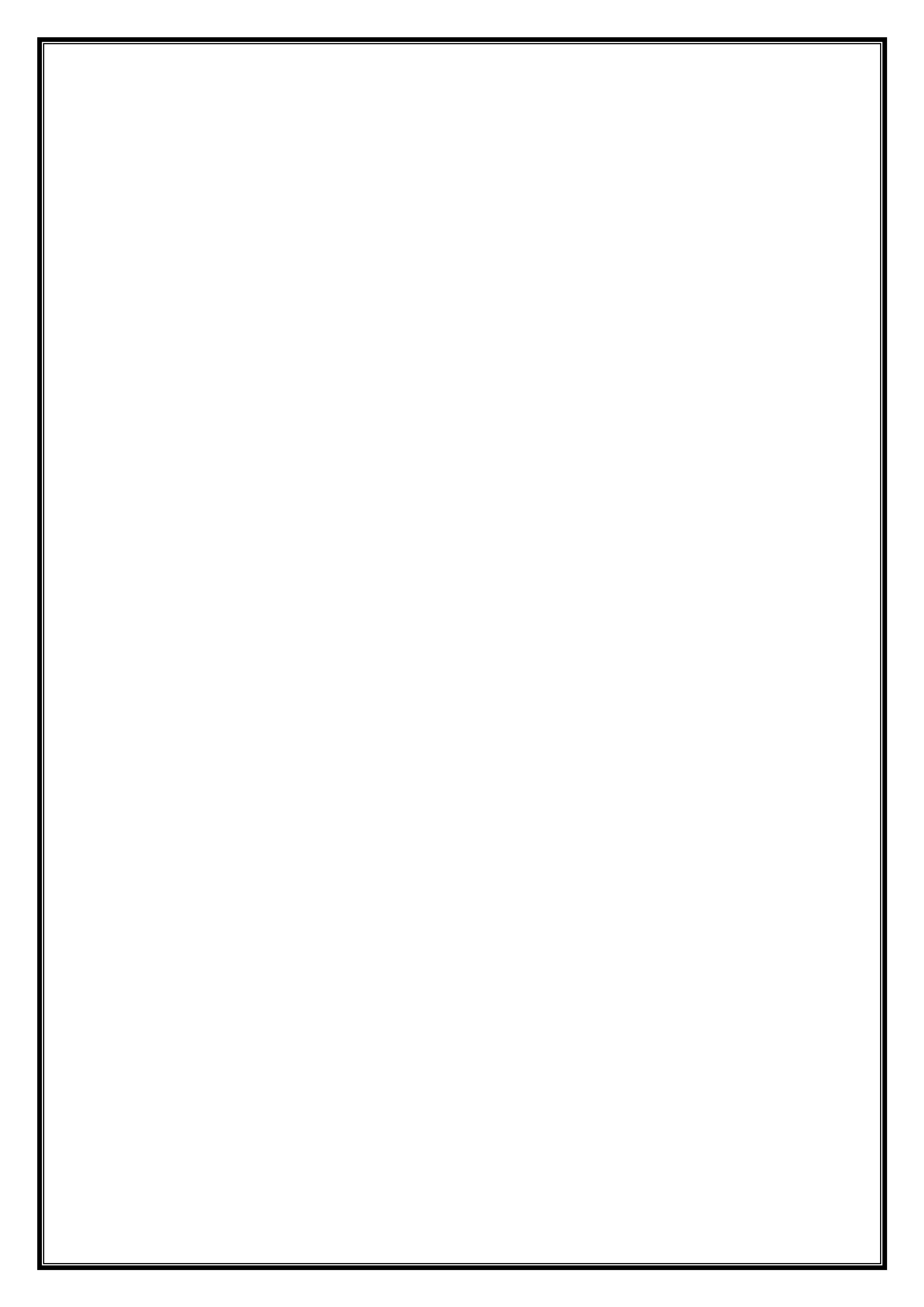
والله الموفق،،،

المؤلف





تدريب عملي للمنسقات من قبل المدير الفني/جميل قاسم
(ومن خلال موقف تعلمي صفي)



المراجع

- جميل قاسم، تدريب القادة التربويين، عمان – الأردن، منشورات المدارس العمرية، ٢٠٠٥ م.
- د. محمود المساد، تجديدات في الإشراف التربوي، المركز الوطني لتنمية القوى البشرية، عمان – الأردن، ٢٠٠١ م.
- فؤاد التاجر، مفهوم الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة، ورقة مقدمة في الجامعة الإسلامية، غزة، ١٩٩٨ م.
- عبد اللطيف خيري، الزيارات الصفية والدروس التوجيهية في إطار الاستراتيجيات الإشرافية، اليونسكو، عمان – الأردن، ٢٠٠٢ م.
- جمعان القحطاني، معين المعلم في إدارة الصف وحفظ النظام، نشرة تربوية، الرياض – السعودية، ١٤٢٠ هـ.
- جميل قاسم، إدارة الصف الناجحة ودور المشرف في تطويرها مع المعلم /مادة تدريبية، مدارس رياض نجد، الرياض – السعودية، ١٤٢٠ هـ.
- د. عبد الباري دره، رسالة المعلم عدد (١ + ٢) مجلد ٣٢ / وزارة التربية والتعليم، عمان – الأردن، حزيران ١٩٩١ م.
- جميل قاسم، برنامج تدريب المنسقين والمشرفين التربويين، عمان – الأردن، منشورات المدارس العمرية، ٢٠٠٧ م.
- جميل قاسم، الإدارة الصفية الناجحة (١،٢،٣) مواد تدريبية، مدارس رياض نجد، الرياض – السعودية، ١٤٢٠ هـ.
- ألينور. ب، بارون، ترجمة محمد طه علي، كيف تضبط الفصل / استراتيجيات عملية، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض – السعودية، ١٤٢٠ هـ.
- جاك يلتد نجر، ترجمة تيسير العيسوي، ضبط الصف عن طريق كسب ود الطلبة، الرياض – السعودية، ١٤٢٠ هـ.
- جميل قاسم، طفل الصفوف الثلاثة الأولى / ندوة تدريبية، عمان – الأردن، ١٩٩٥ م.

- جميل قاسم، دور المعلمين في المدارس المتعاونة /مادة تدريبية، عمان – الأردن، ١٩٩٤ م.
- كيم مارشال، تطوير الإشراف التربوي وتعليم المعلمين / مجلة خلاصات، عدد ٢٩ السنة الثالثة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة – مصر، ٢٠١٣.
- الحبيب، مهند إبراهيم، التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج، مكتب التربية العربية، الرياض – السعودية، ١٤١٧ هـ.
- الشنواتي، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية – مصر، ١٩٩٤ م.
- الصراف، ادهم أحمد، أساليب ووسائل التدريب، ورقة عمل مقدمة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة، القاهرة – مصر، ١٩٩٧ م.
- برنامج تطوير الإشراف التربوي (المجمع ١+٢+٣) الأردن، وزارة التربية والتعليم / مركز التدريب التربوي، ١٩٩٦ م.

الفهرس



الاسم: جميل أمين عبد الفتاح قاسم.

تاريخ الميلاد: عام ١٩٤٣ .

مكان الميلاد: قرية كفر رمان /طولكرم.

رقم الهاتف: ٠٧٩٧١١٩١٥٠ (٠٠٩٦٢)

البريد الالكتروني: jamelqasim43@gmail.com

المؤهلات:

- درس في مدرستي عنبتا والفاضلية في طولكرم وتخرج عام ١٩٦٣.
- درس في معهدي المعلمين العروب وبيت حنينا وتخرج عام ١٩٦٥.
- نال درجة ليسانس جغرافيا /جامعة بيروت العربية عام ١٩٧٢.
- نال درجة دبلوم عالي في التربية /الجامعة الأردنية عام ١٩٧٥.
- أكمل مساقات ماجستير في القياس والتقويم بدرجة امتياز ولم يقدم رسالة /الجامعة الأردنية عام ١٩٨٣.

الخبرات:

- عمل معلماً في وزارة التربية والتعليم الأردنية ١٩٦٥ – ١٩٨٢.
- عمل مشرفاً تربوياً في وزارة التربية والتعليم الأردنية في عمان الأولى ١٩٨٢-١٩٩٢.
- عمل مشرفاً تربوياً (معاراً) في سلطنة عُمان ١٩٨٦ – ١٩٨٩.
- عمل رئيس قسم تدريب المعلمين في مركز تدريب المعلمين/وزارة التربية والتعليم الأردنية ١٩٩٤ – ١٩٩٩.
- عمل مدرباً زائراً مع وزارة التربية الفلسطينية ١٩٩٦ في مجال الإشراف التربوي .
- عمل مديراً لبرنامج تطوير المدرسة الأردنية الأساسية (أول – الرابع) في مشروع المدارس المتعاونة (١٩٩٣ – ١٩٩٩) مع الخبراء الانجليز (وكالة التنمية البريطانية لما وراء البحار والمركز الثقافي البريطاني) .

- عمل رئيساً ومدرباً لبرنامج تطوير الإشراف التربوي لمناطق الجنوب (الكرك ومعان والطفيلة والعقبة) لمدة عام كامل .
- حصل على التقاعد من وزارة التربية والتعليم عام ١٩٩٩.
- عمل خبيراً تربوياً مع اليونسيف واليونسكو والمركز الثقافي البريطاني ١٩٩٢ – ١٩٩٩.
- عمل خبيراً تربوياً في مدارس رياض نجد/المملكة العربية السعودية ١٩٩٨ – ٢٠٠٠ ، ومدارس الأقصى في جدة عام ٢٠٠٣ (زائراً) .
- عمل مديراً للتدريب والإشراف التربوي في المدارس العمرية/الأردن (مدارس خاصة) ٢٠٠٠ – ٢٠٠٨ .
- يعمل مديراً للدائرة الفنية في المدارس العمرية/الأردن ، منذ عام ٢٠٠٨ إلى الآن.

الدورات:

- دورة تدريب المدربين ١٩٩٣.
- دورة الإدارة العليا ١٩٩٣.
- دورة تدريب المعلمين الجدد/مدرباً.
- دورة تدريب معلمي المبحث والمجال/مدرباً.
- دورة تدريب معلمي المدارس المتعاونة/مديراً ومدرباً.
- عشرات الدورات الفرعية في مختلف المجالات التربوية .
- دورة في بريطانيا لمدة خمسة أشهر في الإشراف والتعليم التعاوني – كلية تشستر للتعليم العالي.
- دورة نظام الجودة (ISO) .
- دورة الدراما في التعليم .
- دورة بناء المناهج المتكاملة .

(عمل مدرباً على كل الدورات السابقة وفي عدة أماكن ومواقع)

المؤلفات :

أعد مئات المواد التدريبية، ووثقها في أدلة التدريب:

١. دليل تدريب المعلمين الجدد .
٢. دليل تدريب معلمي المبحث والمجال .
٣. دليل تدريب معلم الصف .
٤. دليل تدريب الإداريين .
٥. دليل تدريب المشرفين التربويين .

٦. دليل تدريب مهارات التفكير والذكاءات .
٧. أصدر الكتب التالية:
- مقالات في التربية والسياسة .
- حكايتي حكاية وطن .
٨. له كتب تحت الطباعة والنشر:
- التعلم والتعليم الفعال .
- التعلم والتعليم التعاوني .
- الإشراف التربوي .
٩. أسهم في بناء مشاريع:
- التعلم بالمشروع .
- جائزة المعلم المتميز في المدارس العمرية .
- مؤتمر اللغة العربية وتطويرها .
- مؤتمر رياض الأطفال .
- مؤتمر الإرشاد التربوي .

وأشرف على تطبيقها وتطويرها في المدارس .

١٠. حائز على مجموعة من كتب الشكر والجوائز:
- درع جائزة المعلم المتميز – رئيس اللجنة المشرفة .
- عدة دروع من الأقسام الفنية في المدارس:
  - درع قسم العلوم .
  - درع قسم معلم الصف .
- دروع من مؤسسات خارجية:
  - درع مدارس الأقصى/جدة .
  - درع من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية .

بالإضافة للكثير من الشهادات وشهادات التقدير وكتب الشكر .